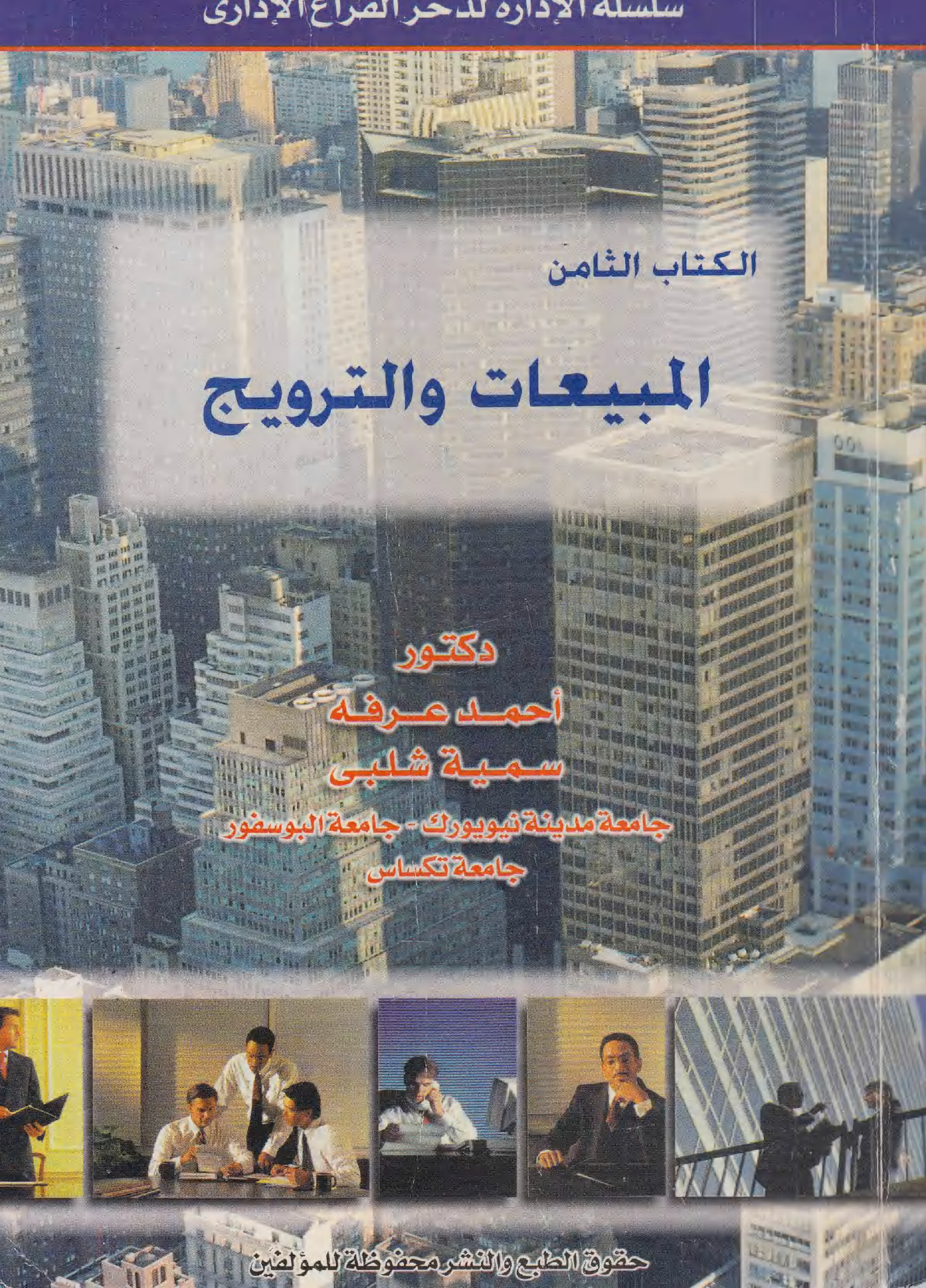

سلسلة الإدارة لدحر الفراغ الإدارى
الكتاب الثامن
المبيعات والترويج
دكتور
أحمد عرفه
سمية شلبى
جامعة مدينة نيويورك - جامعة البوسفور
جامعة تكساس
حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلفين

سلسلة الإدارة لدحر الفراغ الإدارى

الكتاب الثامن

المبيعات والترويج

دكتور

أحمد عرفة

سمية شلبي

جامعة مدينة نيويورك - جامعة البوسفور

جامعة تكساس

بسم الله الرحمن الرحيم

(. . . وفوق كل ذى علم عليم)

صدق الله العظيم

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(. . . رب ارحمهما كما ربيانى صغيرا)

صدق الله العظيم

إلى والدينا إعترافا بفضلهم

وإلى زهورنا فاطمة الزهراء وسامى ومحمد

مقدمه

ان الادارة تعتبر من العلوم العريضة النطاق ، ومع محاولات علماء الادارة الا أنهم لم يتوصلوا الى تعريف قاطع جامع شامل لها • وأبسط دليل على ذلك هو أننا نواجه صعوبه ملحوظه فى وضع حدود فاصله لمفاهيم عديده بفروعها ومنها فرع التسويق ، وذلك بسبب التداخل مع الفروع الأخرى • وعلى سبيل المثال فان النشر يعتبر أحد جوانب النشاط الترويجى رغم تداخله مع العلاقات العامه ، بل ويعتبرها البعض أمثال كتلر " Kotler " أحد عناصر المزيج التسويقى • وعلى أية حال ، فانه لاتوجد آراء موحده فى ذلك بين علماء التسويق وهناك تعدد فى الآراء ووجهات النظر • ويرجع ذلك الى التداخل الملحوظ بين التسويق والفروع الاخرى كالعلاقات العامه• وهذا ما يضيف صعوبه فى وضع تعريفات وحدود قاطعه للتسويق وفروعه وجوانب النشاط المتضمنه به •

ولاشك أن الجهد العلمى الذى يبذل من جانب علماء الادارة فى اعداد مفاهيم وأسس ونماذج ونظريات علميه للادارة وفروعها بما يمكن من سد الهوة بين النظريات الاداريه وواقع التطبيق العملى سوف يكون جهدا شاقا وعسيرا نظرا لعدم التوصل الى تعريفات ونماذج ونظريات قاطعه لذلك العلم وفروعه• وذلك بالتأكيد سوف يتطلب الاجتهاد البالغ واعمال الفكر الخلاق من جانب علماء الادارة • ويضيف الى ذلك مزيدا من الصعوبه هو كون الادارة بالعديد من فروعها تقع ضمن العلوم الاجتماعيه بما تتصف به تلك العلوم الاجتماعيه من سمات وصفيه، أكثر منها كميه ذات علاقات مبنيه على قواعد وأسس وقوانين محكمه (Zeithaml, Et.al., 1988).

والملاحظ فى هذا العصر أن عددا ملحوظا من المنشآت يقف ساكنا ولا يتحرك نحو الافضل بل ان عددا ملحوظا من المنشآت يتقهقر ولا يتطور ، ويتساءل عديدون ياترى ما السر فى ذلك ؟ ان الاجابه قد تتعدد وتتشعب والاسباب قد تتنوع وتتشابك ولكن ما هو السر وراء كل تلك الاسباب ؟ وبصياغه أكثر احكاما للسوءال : ماهى النظريه وراء كل ذلك ؟

ان تلك المنشآت التى توجد بها هذه الظواهر من الجمود والتقهقر والتخلف تعانى من الفراغ • وهذا هو سبب انتهاء بعض الشركات أو تحولها لتحل أخرى محلها • ان ذلك يكون بسبب ما تعانيه تلك الشركات والوحدات من تفاقم ادارى وتنفيذى يصل الى نهايته القصوة بهوة اداريه بالغه وفراغ سحيق يهوى بها لتحل أخرى محلها تكون لديها الرغبه فى التغلب والقدرة على التغلب على تلك الهوة السحيقه وذلك الفراغ الذى

عانت منه الوحدات والشركات المنتهيه أو التى فى سبيلها الى الانتهاء ٠

وعلى أية حال ، فان المنشآت التى لا تسطيع تحقيق أهدافها بفاعليه وبكفاءة تعانى فى الحقيقه من قصور فى تبنى فلسفه اداريه وتنفيذيه ذات متغيرات ملائمه ومتوافقه مع طبيعة المنشأة وبيئتها ومهامها الاداريه والتنفيذيه وما يرتبط بذلك من عاملين ومتعاملين وأطراف مرتبطه بالبيئه والاسواق ٠ كما قد تفتقر مثل تلك المنشآت للمفاهيم والنماذج العلميه الصحيحه التى يجب اتباعها ، وكذا فقد تعانى تلك المنشآت من القصور والاخطاء فى التطبيق العملى ٠

والجدير بالذكر أن نشير الى أن الهوة التى قد تعانيمنها المنشأة تتعددفمنها الهوة التى ترجع الى الوظائف الاداريه (الاستراتيجيه والتخطيطيه والتنظيميه والقياديه والتوجيهيه والرقابيه ٠٠ الخ) ومنها الهوة التى ترجع للوظائف التنفيذيه (المرتبطه بالتنفيذ فى المجالات التطبيقيه المختلفه الانتاجيه والتسويقيه والبيعيه وغيرها) وتشكل دورا ملحوظا فى معاناة المنشأة من الفراغ ٠ والجدير هنا ملاحظة أن المزيد من الهوة يوء دى الى المزيد من الفراغ الذى ينعكس بدوره على مزيد من الهوة فى حلقات متزايده توصل فى النهايه الى الفراغ التام الذى يوء دى الى الاضمحلال والانتهاء الكامل للمنشأة٠ وكما تتعدد الظواهر التى توصل للهوة والتى تشكل دورا ملحوظا فى معاناة المنشأة من الفراغ ، فان أسباب تلك الهوة تتعددوتتنوع أيضا ٠ ومن أهم تلك الاسباب وجود خلل فى نظام القيم والمثل والاخلاقيات حيث يعد ذلك من أهم الاسباب العديده التى قد تجعل الفلسفات والنماذج والمفاهيم العلميه مجرد أدوات جوفاء ، كما قد تجعل التطبيق بلا روح مما يوء ثر على مدى فعاليته وكفاء ته٠ ولاشك أن القيم والمثل والاخلاقيات تتضح أهميتها على وجه الخصوص للمنشآت البيعيه والتسويقيه ، ولرجال البيع والهيئه البيعيه بها على الاخص٠ وذلك نظرا لطبيعة النشاط الذى يتطلب الالتزام بتلك المثل والمفاهيم الاخلاقيه عند التعامل مع جمهور المنشأة تطبيقا للفلسفة الاداريه والتنفيذيه التسويقيه الحديثه لرضاء المشترى (طلبات بل طموحات وأحلام المشترى أوامر) والتى تعتبر المنطلق الاساسى والجوهر الرئيسى لممارسة المنشأة التسويقيه وهيئتها البيعيه لجميع أنشطتها من أجل تحقيق الاهداف المرغوبه (وليست المتاحه) على الوجه الامثل ٠

اننا فى تناولنا لموضوعات هذا الكتاب نعمل على تناول تلك الموضوعات بما يساهم فى سد الفراغ٠ واننا نعمل فى ذلك الاتجاه من خلال الاختيار الملائم علميا وعمليا للمفاهيم والنماذج والنظريات العلميه، وتوجيه تلك المفاهيم والنماذج والنظريات تجاه

التطبيق بالواقع العملي، مع ايضاح أوجه القصور والاخطاء التي يجب تجنبها عند التطبيق العملي • وذلك كله في اطار من الالتزام بالمثل والمفاهيم والقيم الاخلاقيه العاليه التي يجب أن تتحلى بها الهيئه الاداريه والتسويقيه وعلى الاخص الهيئه البيعيه (ورجال البيع) بمنشآتنا التسويقيه وغيرها •

واستطرادا فيما يتعلق بالظواهر التي ترتبط بالفراغ نجد أن هنالك عديد من الظواهر التي ترتبط بالفراغ فهناك ظواهر التسيب، التسلط، الروتين، الفساد، التقوقع، التقاعس، الغرور، العجز، والشلل الاداري الى غير ذلك •

ولعل تلك الظواهر ترجع الى واحد أو أكثر من الاتي (على سبيل المثال وليس الحصر): عدم القدره على تبنى فلسفات ومفاهيم علميه ذات متغيرات متوافقه وبناءة للمنشآت، عدم القدرة على الاستفاده من المفاهيم والنماذج والنظريات العلميه، عدم القدرة على توجيه المفاهيم والنماذج العلميه تجاه التطبيق العملي ومتطلباته، عدم القدره على التغلب على الفجوات فيما يتعلق بالوظائف الاداريه والتنفيذيه بالمنشأة، عدم امكان التغلب على العقبات وأوجه القصور عند التطبيق العملي، وعدم القدره على الابتكار والاستفاده من الفرص المرغوبه و (أو) المتاحه•

ومن الاهميه بمكان ملاحظة ان عديد من المنشآت تعاني من الفراغ ولكن بدرجات متفاوته• ولعل أقصى درجات الفراغ في نظرية الفراغ هو ذلك الفراغ التام وهو حالة قصوى على النقيض تماما مثل حالة انعدام الفراغ ، وهما نقيضان يندر وجودهما في الواقع • والمنشآت التي تصل الى أقصى درجات الفراغ ، فانها حتما تضمحل وتنتهي من الوجود • أما تلك المنشآت التي (بدرجه كبيره) لا تعاني من الفراغ فهي عادة تلك الشركات التي تحقق نجاحا ملحوظا • ولذا فان تلك المنشآت اذا ما تم دراستها بعنايه سوف نجد أنها تتبنى فلسفه ومفاهيم ونماذج علميه ذات متغيرات فعاله، كما أنها تستفيد من المفاهيم والنماذج العلميه وتوجهها تجاه التطبيق العملي ومتطلباته، كما تتغلب على قصور وعقبات التطبيق ، وتبتكر الفرص وتستفيد من الفرص المتاحه استفاده مثلى، وذلك كله في اطار من المثل الاخلاقيه والحضاريه بحيث يوصل ذلك الى القضاء على عديد من الفجوات المتعلقه بالوظائف الاداريه والتنفيذيه الى غير ذلك •

ومن ثم فان تلك المنشآت ينطبق عليها أصول نظريه اداريه علميه وحضاريه ملائمه للبيئه التي تعمل بها مثل تلك المنشآت ، فاذا كانت بعض المنشآت العربيه من ذلك

النوع ، فالجدير اذن دراسة مثل تلك المنشآت بما يساعد فى التوصل الى نظريه عربيه اداريه تساعد كمرشد للمنشآت الاخرى وذلك على غرار ما تم التوصل اليه من نظريات بالعالم المتقدم كنظريه أ A بأمريكا ونظرية ى Z باليابان ٠

والجدير بالذكر أن نشير الى وجود نقص ملحوظ فى البحوث التطبيقيه، حيث أن البحوث المتعلقه بالمفاهيم والنماذج العلميه تتجه الى التزايد بينما نجد أنه يوجد نقص ملحوظ بالمقارنه فى البحوث التى تسعى الى تطبيق تلك النماذج وتلافى أوجه القصور عند التطبيق ٠ ومن ثم فان هناك نقص ملحوظ فى البحوث المتعلقه باستحداث أدوات فعاله تمكن من التطبيق العملى وتلافى أوجه قصور ذلك التطبيق ٠ ولذا فسوف نحاول سد ذلك النقص بعرض العديد من البحوث التطبيقيه التى تدعم الجانب العملى ٠

والملاحظ أن التركيز كان تقليديا على خلق الاستراتيجيات التسويقيه أكثر منه على التطبيق ٠ ومن ثم فقد اتجهت البحوث والدراسات حديثا للتركيز على تناول البيئه والمشكلات البيئيه المرتبطه بالتطبيق ٠ ولذا فقد اتجه رواد علماء التسويق وممارسوه نحو البحث عن الفعاليات الداخليه للمنظمات من أجل خلق الاستراتيجيات التسويقيه وخلق الفعاليه لتطبيقها ٠ وقد كان موازى لذلك تلك البحوث المتعلقه بالقوة التأثيريه وأثرها على القرارات التسويقيه ، ومن ثم فان هذا المدخل سوف يترتب عليه اكتشاف وايجاد وخلق فعاليات لتحقيق التغيير المرغوب فى المنظمات ٠ ولاشك أن ذلك سوف يقترح امكانية بناء اساس يُمكن الادارة من ممارسة المهام العمليه بالمنظمات التسويقيه من خلال اجراء التعديلات الضروريه فى البناء التنظيمى وفى أنظمة المعلومات (Shapiro,1985).

ولعل أحد الاساليب التى تمكن من ذلك هو تبنى عملية التخطيط التسويقى الديناميكى المتنقل (المتحرك) والمعد مسبقا وهى عبارة عن اعادة تصميم للتخطيط التسويقى التقليدى عن طريق تحكيم خبراء من الادارة ورؤ يتهم عن كيفية غزو السوق وتبنى العمله حول مجموعة من الادوات التحليليه التى تمكن من تنقيح تلك الرؤ يه ٠ فالرؤ ية المبدئيه للمديرين عن النصيب من السوق تُنقح عن طريق المراجعه التسويقيه المركزة ٠ ومن ثم فان هذا الاسلوب فى التخطيط يمكن الادارة من ادخال التغيير الى الوظيفه التسويقيه ومن ثم الى المنظمه أخذا فى الحسبان فلسفة تحقيق أحلام المستهلك "أحلام المستهلك أوامر" وليس مجرد تحقيق الفلسفه التقليديه "طلبات المستهلك أوامر"

ومن ثم فان الخطوة التاليه تكون بتطوير استراتيجيات لتنفيذ الخطط البيعيه والترويجيه والتسويقيه فى البيئه الواقعيه الحقيقيه للشركه (Piercy, 1990) ٠

وعلى أية حال ، فان الشركات الناجحه القياديه فى السوق هى التى تعرف ما يحتاجــه المستهلك (طموحاته وأحلامه) حتى قبل أن يعرفه هو نفسه •

فالشركات التقليديه هى التى تسأل المستهلك عما يحتاجه ، أما الشركات القياديــه والناجحه فهى تلك الشركات التى تتخيل وتتوقع حاجات وأحلام وطموحات المستهلـــك وتتعرف عليها قبل غيرها من الشركات • فالفكر التسويقى الجديد هو الذى يبحث عــن الحاجه المستقبله للمشترى ، فرضاء المشترى هنا يكون من خلال تتبع حاجاته المستقبليه واشباعها تماما كاشباع حاجاته الحاليه• فقيادة المستهلك تصبح ذات أهميه بالمقارنه بتتبــع المستهلك •

ومن الاهمية بمكان ملاحظة أن خلق الاسواق قبل المنافسين يعتبر عمل يتضمــن كثير من المخاطر • ان تقليل المخاطر أو التمكن من خلق والدخول لاسواق جديــده يعتبر مهمة ما يسمى " التسويق السريع (المتنامى)" .Expeditionary Mktg " فدخول المنتج للسوق وتجريبه واجراء التحسينات السريعه واللاحقه لتحقيق طموحـــات المستهلك من خلال التخطيط الاستراتيجى المتلاحق السريع والمتنامى هو المعول عليــه أكثر فى هذه الحالة من مجرد تطبيق المفاهيم التقليديه للتخطيط التسويقى المتأنـــى• فالمفاهيم العلميه تعضدها التجربه العلميه والمواجهه العمليه السريعه بالبيئه الواقعيه• هذا لان الشركات فى هذا العصر يجب أن تتعلم كيف تدير وتستفيد من فرص المستقبـل بمهارة تماما كما تدير عملها اليومى الحالى (Drucker, 1990).

ومن هنا نوء كد على أن تلافى ثغرات التطبيق واجراء ات التعديلات المستمـــره بالمنتج الجديد على ضوء التجربه العمليه بالسوق أو الاسواق الجديده تعتبر ضروريـــه بدرجه ملحه من أجل سد الهوة بين النظريه والتطبيق وكسب النجاح فى تلك السـوق أو الاسواق الجديده• ومن ثم تتضح أهمية سيل المعلومات الراجعه المتدفق بصـــورة مستمره وسريعة من المشترين ورجال البيع وغيرهم،اضافة الى المعلومات القادمه والتـــى تعتمد كلها على تطور أنظمة وتكنولوجيا المعلومات بالمنشأة وتوافر تكنولوجيا المعلومـات من خلال بنوك متطورة ومتقدمه لتلك الانظمه (Hamel, 1991 & Prahalad) •

وعلى أية حال ، فانه كلما أصبح الاقتصاد أكثر اتجاها الى الخدمه والتكنولوجيا ، فان ديناميكية العملية البيعيه سوف تتغير• ان الطبيعه المستمره للخدمات والنمـــو المعقد للتكنولوجيا سوف بوء كد على أهمية وضرورة طول وجود العلاقه بين البائــع والمشترى • ولذلك فان تركيز البائع ينبغى أن يكون نحو التحول من مجرد اتمام عمليـة

البيع الى ضمان رضاء العميل بعد الشراء وتحقيق ما يرغبه فى المستقبل • ولجعل المشترين سعداء، فان الموردين يجب عليهم الابقاء على تفاعل بناء مع المشترين والذى يتضمن معرفة الاحتياجات المستقبله والقضاء على الاعتراضات ، بل أكثر من ذلك بمعرفة الاحلام المستقبله للمشترين • ان تكرار الطلبات سوف يذهب الى هوء لاء البائعين والذين عملوا أفضل ما يمكن لجعل العلاقات طبيعيه بينهم وبين المشترين •

وبالطبع فان كل المنتجات والخدمات لاتتطلب زرع نفس الدرجه من العلاقه ، فكلما زادت فترة امتداد الخدمه مع زيادة تعقد المنتج المباع كلما زادت درجة الانتباه الذى يجب أن يعطيها البائع للعلاقه • هذا وقد أوضح فيرنستاهل (Firnstahl, 1989) بأن مفتاح النمو للمنشأة وتحقيق الارباح يكون فى جعل الهيئه البيعيه والعاملين يعطون أكثر من مجرد عطاء المنتجات والخدمات •

وبناء على ما سبق نجد أن مدير المبيعات يواجه العديد من التحديات الجديده نظرا للتغير السريع فى البيئه وما يتبعها من وجود تطورات • وبالتالى فقد أدى ذلك الى تجديد وتوسيع الدور الذى يقوم به • ويجب أن يدرك مدير المبيعات أن زياده المبيعات والارباح داله فى الخطه المقنعه والمنفذه جيدا والتى تركز على تكامل المبيعات مع الاستراتيجيات الاساسيه الاخرى مثل استراتيجيات المنتج ، والسعر، وقنوات التوزيع ، والاعلان ، والنقل • ومن الاهمية بمكان ملاحظة أن مدير المبيعات بناء على الدور الجديد الذى يقوم به كمخطط لا يمكن أن يكون الدور القديم التقليدى لرجل البيع، فهو الآن يجب أن يوجه تفكيره ومجهوده نحو مكان السوق مع التحول للتكاليف والفرص ، ومن مكان السوق حيث يجب أن يعمل للخلف للعمليات فى الشركه (Sengupta, 1967).

هذا ويجب على الشركات أن تقوم بتقديم منتجات أكثر وأسرع لاسواق أكثر وباستخدام تكنولوجيا أكثر، حتى تستطيع مواجهة المنافسه فى هذا العصر (Nevans, et.al. 1990) • هذا وقد تزايد استخدام الكمبيوتر فى أنشطة التخطيط والتقييم والرقابه لادارة المبيعات • فقد زاد استخدام الانظمه التحليليه وتسجيل المبيعات ، والهدف من تلك الانظمه هو توفير وقت مدير المبيعات للقيام بالانشطه التخطيطيه وذلك عن طريق توفير المعلومات ومن هذه الانظمه نظام تخزين أهداف وتقارير الانجاز • ان هذا النظام هو نظام تحليلات وتسجيل المعلومات الاساسيه لرجال البيع ، وقد تم تطويره فى شركة بلسبرى " Pillsbury " • ويوجد أيضا أنظمة التخطيط والتى تعتمد على استخدام نماذج بحوث العمليات لحل المشكلات، ويوجد أنظمة قاعدة البيانات ، وأنظمة

قاعدة النماذج والذى يتضمن تحديد موقع المقابله، تصميم قطاعات البيع، ومسارات رجال البيع، ومن البرامج المستخدمه أيضا فى ذلك برامج كابلان "CALLPLAN" وبرامج جيدلين "Gedline" وبرامج توربلان "Tourplan" (Gomer, 1975 Ferguson, 1990).

هذا وقد أوضح هَجْز (Hughes, 1983) بأن المشكلات العامه فى ادارة العملاء متضمنا ذلك عدد المقابلات الافضل ، وتحسين مساهمات العمل وتخفيض التكاليف ، وتخصيص الاصول بفاعليه أكبر ، والانشطة المتعلقه بادارة المناطق البيعيه متضمنا ذلك تخفيض تكاليف البيع ، وادارة الاصول بطريقه أكثر فعاليه ، وتعلم ادارة الوقت ، وتقييم المهارات البيعيه لمندوبى البيع وتقييم الاداء الكلى، كل ذلك يمكن أن يساعد الميكروكمبيوتر على مواجهاتها وتوفير الوقت والاموال وذلك بجعل العمليات البيعيه أكثر كفاءة وذلك عن طريق تخفيض اوراق العمل واستخدام الوقت بطريقه أكثر فعاليه.

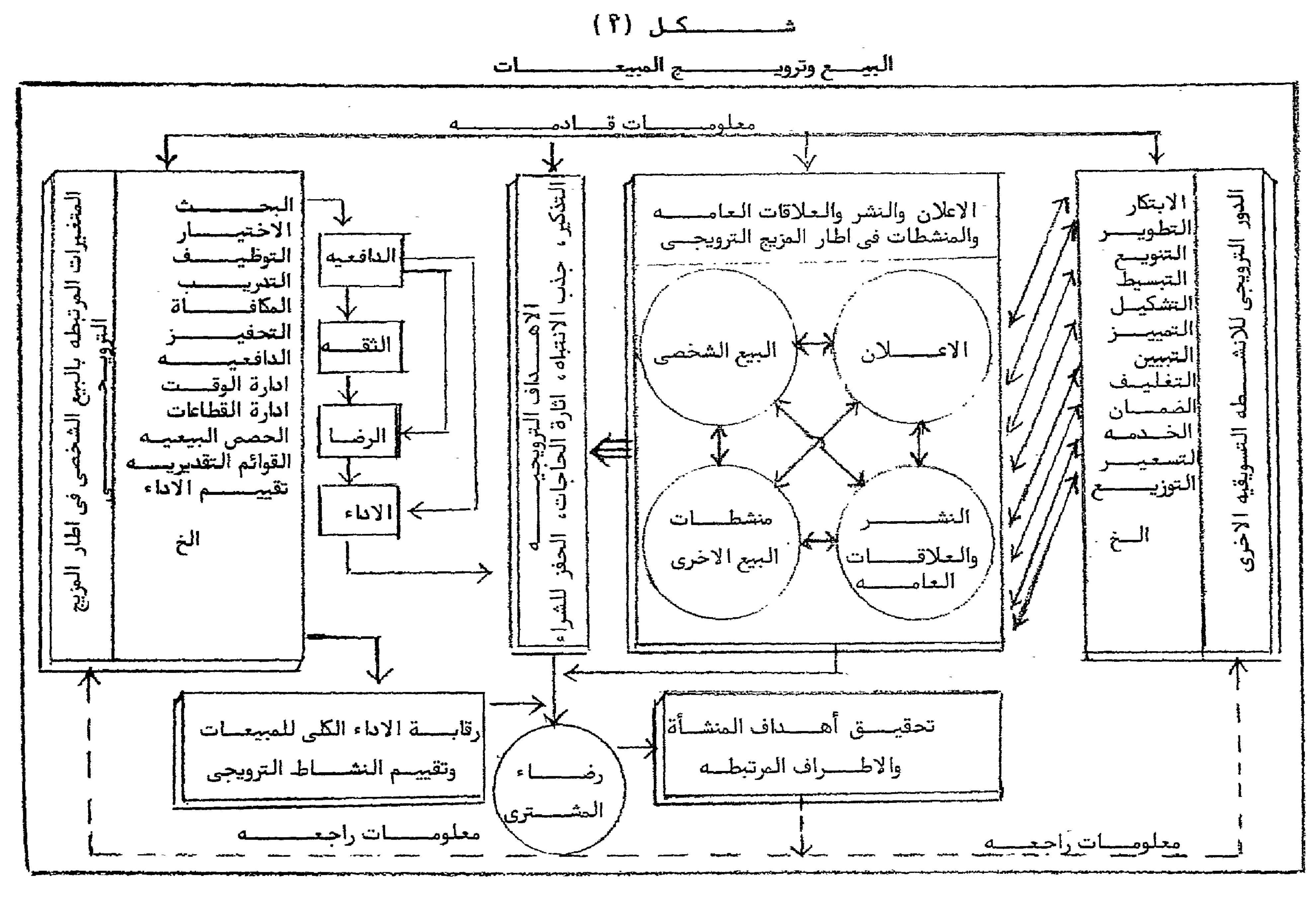
وأيضا فقد ركز سيمسون (Simson, 1990) على أن المركزيه لانظمة المعلومات يمكن أن تخفض ميزانية تشغيل الكمبيوتر بنسبة ٢٠٪، وأيضا تساعد على عدم فقد الاستجابه للمستخدمين للتكنولوجيا. ويرجع السبب وراء العوده الى المركزيه حسب رأى سيمسون الى ارتفاع تكاليف تشغيل البيانات المتكرر، والتغير الديمغرافي والفنى فى أنظمة المعلومات ، والتركيز على أنظمة المعلومات التى تجعل وظائف المشروع متكامله وتدعم الفرص الجديده للمشروعات .

هذا وبناء على تلك التطورات التكنولوجيه والتغيرات البيئيه فان المهام الرئيسيه للمدير العام يجب ان تركز على تشكيل بيئة العمل ، ووضع الاستراتيجيات والخطط وتخصيص وتوزيع الموارد والبناء التنظيمى الفعال ، وتوسيع نطاق العمليات (Pearson, 1989). وفى مجال البيع ، فان مدير المبيعات يجب أن يعمل فى اطار المهام الرئيسيه لادارة المنشأة. ولذا فان التحليل والتقييم البيئى يعد ذو أهمية كبيره فى تشكيل بيئة العمل وفى صياغة الفلسفه الاداريه فيما يتعلق بالبيع والترويج ، والتى تعتبر كلها مدخلات أساسيه للاهداف والاستراتيجيات والخطط البيعيه والترويجيه.

ويوضح الشكل (٢) أهداف البيع وترويج المبيعات والتى يجب أن تساهم جميع الانشطه الترويجيه فى تحقيقها ، واذا نظرنا الى الانشطه الترويجيه التى تتم من خلال المزيج الترويجى نجد أنها تتضمن الانشطه الاتيه : أ ـ الانشطه الترويجيه التى تتم من خلال المزيج الترويجى الرئيسى والتى تتضمن : الانشطه الترويجيه التى تتم من

شكل (٤)

البيع وترويج المبيعات



خلال البيع الشخصي ، الاعلان ، النشر ، منشطات البيع الاخرى (بخلاف البيع الشخصي والاعلان والنشر) • ب ـ الانشطة الترويجيه التى تتم من خلال عناصر المزيج التسويقى الاخرى (بخلاف الترويج) وتتضمن (على سبيل المثال وليس الحصر) الاتى: الانشطة الترويجيه التى تتم من خلال الابتكار وتطوير المنتج، التمييز والتنويع والتشكيل والتبسيط، التبيين ، التغليف ، الضمان ، الخدمه ، التسعير، التوزيع الى غير ذلك •

ولذلك فان هذا الكتاب قد صُمم من أربعة أبواب : الباب الاول ويتضمن الترويج والادوار الترويجيه فى اطار النشاط التسويقى ، حيث يتم تناول المفهوم والادوار والمزيج الترويجى والخطط والاستراتيجيات الترويجيه واستراتيجيات السوق فى العلاقه بالبيع والترويج والاثر على العائد • والباب الثاني ويتضمن الاعلان ومنشطات البيع الاخرى والنشر والعلاقات العامه في اطار المزيج الترويجي• حيث يتم تناول الاعلان ودوره الترويجي، والعلاقات العامه ، والنشر والاعلان عن الشركه في اطار الدور الترويجى للعلاقات العامه ، ومنشطات البيع الاخرى الموجهه للمستهلك والموجهه لحلقات التوزيع• أما الباب الثالث فيتضمن المتغيرات المرتبطه بالبيع الشخصى فى اطار المزيج الترويجى• ويتم تناول اطار مبدئي للبيع الشخصي والمتغيرات المرتبطه، والاختيار والتوظيف للهيئه البيعيه، والتدريب والتنميه، والمكافأة والحفز، والدافعيه والرضا للهيئه البيعيه، وادارة الوقت والقطاعات البيعيه، ونظام الحصص البيعيه فى العلاقه بالانتاجيه التسويقيه، والقوائم التقديريه والتحليلات الماليه للمبيعات • أما الباب الرابع والاخير فيتضمن رقابة وتقييم الاداء البيعى والنشاط الترويجى ، حيث يتم تناول رقابة وتقييم أداء الهيئه البيعيه، ورقابة وتقييم النشاط الترويجى ، ورقابة وتقييم الاداء الكلى للمبيعات •

وقد تم مراعاة توجيه هذا الكتاب للدارسين والممارسين للتسويق عموما ، وللدارسين والممارسين للانشطه البيعيه والترويجيه على وجه الخصوص، مع مراعاة امكان تحقيق فائده ملموسه للمشرفين والمديرين والدارسين بالمراحل المتقدمه•

هذا ونرجو الله أن نكون قد وفقنا في تقديم نذر يسير يساهم في سد الفراغ في بحار هذا الفرع من فروع التسويق •

والله ولى التوفيق

الباب الأول

الترويج والأدوار الترويجية فى إطار النشاط التسويقى لسد الفراغ

الفصل الأول

المفهوم والأدوار الترويجية

مقدمة

ان الترويج فى اطار الانشطة التسويقية يعتبر أحد الجوانب الرئيسية للمزيج التسويقى التى يجب ان تتكامل مع عناصر ذلك المزيج• والنشاط الترويجى يعنى كافة الجهود المرتبطة بالمزيج الترويجى المتعلقة بفن وعلم التأثير على المشترين (فى اطار المزيج التسويقى الكلى للمنشأة) لاثارة انتباههم واهتمامهم واقناعهم وحفزهم نحو السلوك الشرائى الايجابى القولى و (أو) الفعلى • ويوضح الشكل (١) التالى ذلك •

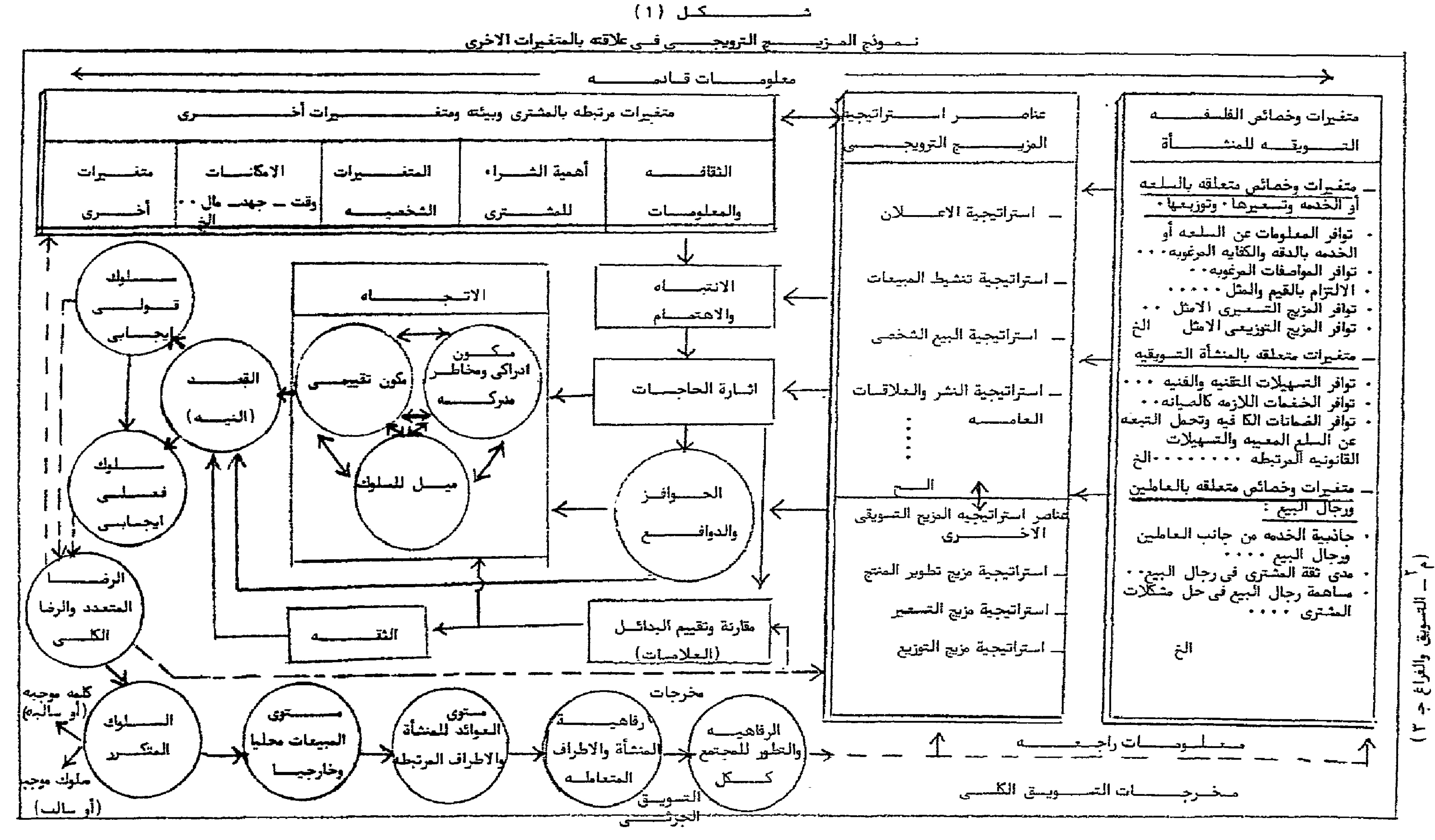
ان النشاط الترويجى لا يعمل فى فراغ وانما لابد وأن يعمل فى اطار من خطة متكاملة للانشطة التسويقية بحيث تتضمن تكامل جميع عناصر المزيج التسويقى • وبطبيعة الحال فان خطة الترويج ينبغى أن تتوافق وتتلاءم وتتضافر مع خطط العناصر الاخرى للمزيج التسويقى بحيث تخدم الخطة التسويقية الكلية للمنشأة لتحقيق أهداف ورضاء المشترى وأهداف المنشأة بما ينعكس أثرة على المجتمع • ويوضح الشكل (٢) التالى تضافر المزيج الترويجى مع المزيج التسويقى الكلى لتحقيق أهداف ورضاء المشترى وأهداف المنشأة والمجتمع •

والجدير بالذكر الانتباه الى أن النشاط الترويجى للمنشأة يمكن أن يساهم مساهمة فعالة فى سد الفراغ بين المفاهيم العلمية النظرية وبين متطلبات التطبيق العملى بالبيئة الواقعية وذلك بتوجيه ذلك النشاط الترويجى توجيها عمليا فعالا بالاستناد الى مفاهيم علمية بناءة تتواءم مع التطبيق العملى بالبيئة الواقعية، مع العمل على التطبيق العملى السليم لتلك المفاهيم العلمية بما يساهم فى سد الفجوة بين النظرية والتطبيق بالواقع العملى •

وسوف نتناول فى هذا الفصل مفهوم الترويج وأهميتة، وعلاقته بالنشاط التسويقى للمنشأة، ومفهوم وطبيعة الترويج كنشاط اتصالى، والاهداف والادوار الترويجية التى يمكن أن يحققها المزيج الترويجى اذا ما تم تبنى مفاهيم علمية ترويجية أصيلة ومتوافقه مع البيئة الواقعية بما يساهم فى سد الفجوة بين المفاهيم النظرية للترويج وامكان التطبيق الفعال لها بالواقع العملى الامر الذى يوصل الى الانجاز الامثل للادوار المنوطة بالانشطة الترويجية •

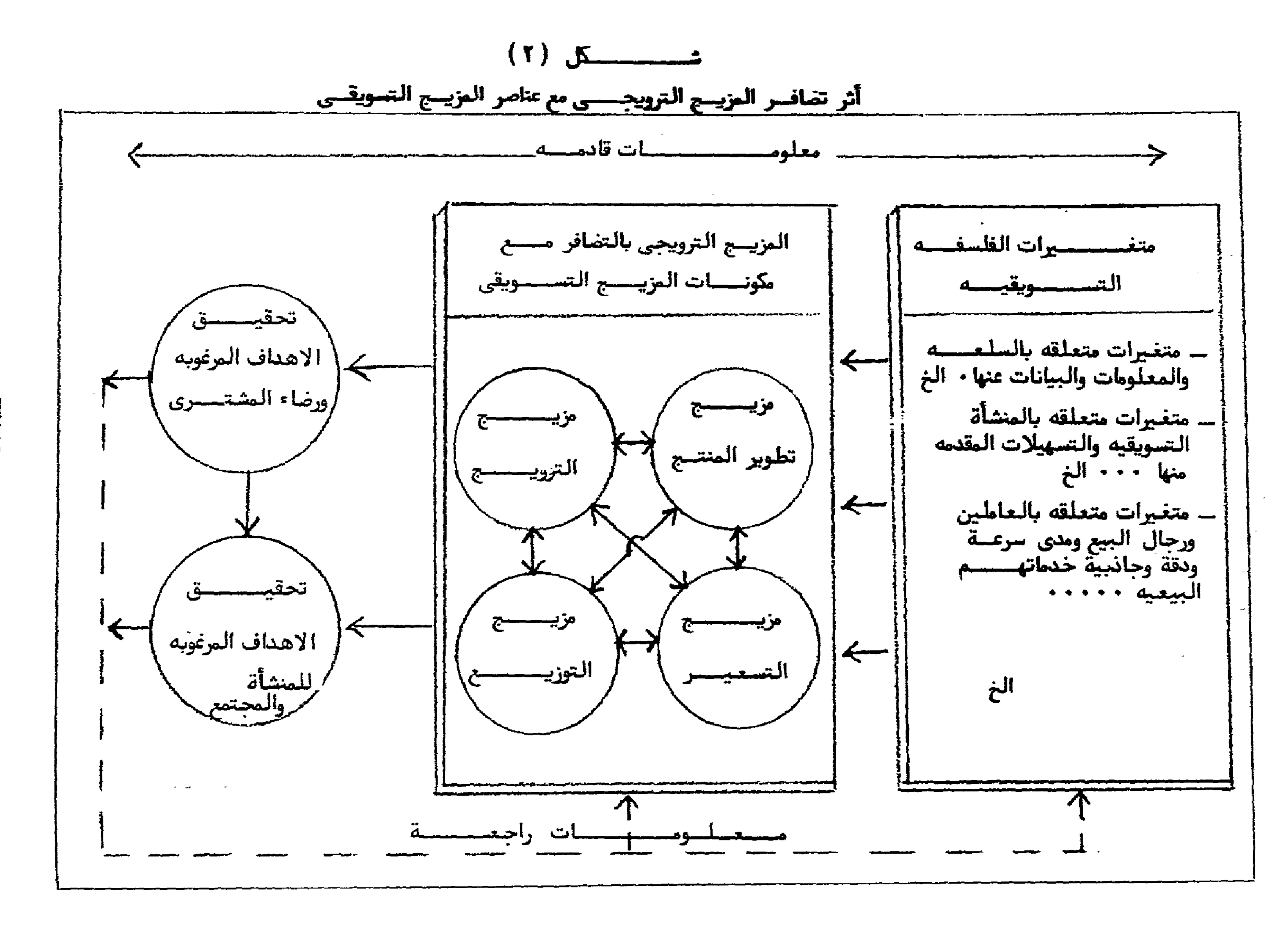
شكل (١)

نموذج المزيج الترويجي في علاقته بالمتغيرات الاخرى



شكل (٢)

أثر تضافر المزيج الترويجي مع عناصر المزيج التسويقي



مفهـــوم التـــرويـــج ومغـــزاة

ان الترويج هو ذلك النشاط الاتصالي بالبيئة التسويقية الواقعية والذى يقوم بـــه رجال التسويق من أجل التأثير والاقناع المتبادل ومن أجل تبادل المعلومات بيـــن المشترين والبائعين (Zikmund&D'Amico,1986) •

ان نقطة البداية للنشاط الترويجى تكون عن طريق جذب انتباه اهتمام المستهـلك تجاه منتج أو منتجات المنشأة كما هو موضح بشكل (١) السابق • وقد يذهب النشـاط الترويجى لابعد من ذلك عن طريق اثارة الحاجات التى يمكن أن يشبعها منتج أومنتجات المنشأة فالنشاط الترويجي بذلك يثير الشعور بالحاجه.ومن ثم فان النشاط الترويجـــى يمكن أن يذهب الى أبعد من ذلك بتقديم الحافز أو الحوافز التى توءثر على الدوافــــع الداخلية المتعلقه بالرغبه فى اشباع تلك الحاجه،مما يقوى التقييم والاتجاه الايجابـــى والثقه فى المنتج ومن ثم النية للشراء وما يرتبط بذلك من سلوكيات قولية ايجابية والتـــى توصل فى النهاية الى السلوك الفعلى الايجابى والرضا بصورة المتعددة ويمغزاه الكلـــى ، ويوضح الشكل (١) السابق أيضـــا ذلك •

ان الترويج بذلك يوءدى دورا اتصاليا ملموسا فى التعريف بالمنشأة التسويقيــــة ومنتجاتها وجذب الاهتمام اليها ، كما يوءدى دورا اتصاليا اقناعيا على درجة من الاهميــة نظرا لتأثيره على اتجاهات المشترى من خلال الحفز ومن ثم التأثير على مكونات الاتجاة (الادراك والتقييم والميل للسلوك من جانب المشترى) والنيه للشراء والسلوك القولـــى الايجابى والسلوك الفعلى الشرائى •

ان دور الترويج فى الاتصال الاقناعى ينبع من أن العديد من الافكار والمفاهيــــم والفلسفات والجهود والانشطة التسويقية ينبغى أن تكون مفهومه باقتناع من جانب المستهلك حتى تتحقق ثمار تلك المفاهيم والفلسفات والانشطة التسويقية • ورغم أن الاساليب والطرق التى تستخدم للترويج يمكن أن تتنوع وتتعدد تبعا لعديد من العوامل منها طبيعـــة السلع وخصائصها وخصائص المستهلكين والمواقف ومنافذ التوزيع والموارد المتاحه وغيرهـا ، الا أن الهدف الملحوظ والرئيسى من النشاط الترويجى يتركز فى اقناع الآخرين من أجل السلوك الايجابى القولى والفعلى تجاه منتجات أو خدمات المنشأة • ولذا فان الاستراتيجيه الفعالة للترويج والمزيج الترويجى الامثل ينبغى أن يأخذ فى الحسبان جميع المتغيرات

الداخلية والخارجية للمنشأة متضمنا ذلك السلع التى يتم الترويج لها ، والامكانات الترويجية للمنشأة ، وكذا المواقف التنافسية ، وخصائص المستهلك وغير ذلك من القوى والمتغيرات البيئية ٠

ان الهدف الرئيسى من الترويج اذن هو اقناع المستهلك بشراء السلعة ومن ثم قيامه بالسلوك الشرائى الذى يوصل فى النهايه الى زيادة المبيعات ٠ ولذا فان النشاط الترويجى يهدف الى تحويل المستهلك من حالة عدم الوعى بالسلعة الى حالة الوعى الكامل بالسلعة والاقتناع والسلوك الشرائى ٠ ويجب ملاحظة أن ذلك لا يمكن أن يتحقق الا من خلال الدراسة العلمية المدعومة بالخبرة العملية وذلك باختيار المزيج الترويجى الملاءم للسلعة وللمستهلك المرتقب والتطبيق العملى الفعال للبرنامج الترويجى بحيث يوصل ذلك الى سد الهوة بين التصميم العلمى للحملة (أو الحملات) الترويجية وبين التطبيق العملى لها ٠ أن التصميم العلمى للحملات الترويجية من أجل التأثير والاقناع ينبغى أن يكون مدعوما اذن بالتطبيق العملى السليم لتلك الحملات أو البرامج الترويجية بحيث ينعكس ذلك على تحقيق الأهداف المرغوبه منها ٠

وبناء على ذلك فان المزيج الترويجى لسلعة ما قد يختلف عنه بالنسبة لسلعة أخرى ٠ بل ان المزيج الترويجى وكل اسلوب بداخله قد يتفاوت بالنسبة للسلعة الواحدة تبعا لنوعيات تلك السلعة ٠ كما أن المزيج الترويجى بل كل اسلوب بداخله قد يتفاوت بالنسبه للسلعه الواحدة تبعا لنوعيات المستهلك لتلك السلعة ٠

ويجب أن نلاحظ أن المنشأة قد لا تروج لمنتجاتها فقط بل للمنشآت التى تستخدم منتجات المنشأة كمدخلات لها ، فمنشآت الحديد والصلب قد تقوم بالترويج لشركات انتاج السيارات وشركات انتاج عربات وقضبان السكك الحديدية على سبيل المثال ٠ كما أنه يجب أن نشير الى أن الهدف من النشاط الترويجى قد لا يقتصر على زيادة المبيعات فى المدى القصير بل قد يكون الهدف هو الترويج للمبيعات للمدى الطويل ٠

علاقة النشاط الترويجي بالنشاط التسويقي بالمنشأة

سبق وأن أشرنا في البداية أن نشاط الترويج يجب أن يتم في اطار النشاط التسويقي الكلي بالمنشأة • كما يجب أن يكون هناك تنسيق كامل بين الانشطة الترويجية والانشطة التسويقية بالمنشأة • ان النشاط الترويجي بالمنشأة هو نشاط واسع النطاق ويرتبط بجميع المهام والانشطة التسويقية • فجميع الانشطة التسويقية بالمنشأة تساهم بدور ما في الترويج • ولكن بالرغم من ذلك فان أدبيات الفكر التسويقي تركز عند تناول المزيج الترويجي على الانشطة الترويجية الرئيسية الاربعة الاتية : الترويج من خلال الاعلان ، الترويج من خلال البيع الشخصي، الترويج من خلال النشر والعلاقات العامة ، والترويج من خلال مروجات (منشطات) البيع الاخرى •

ومع ذلك فانه لا ينبغي أن نغفل دور المهام والانشطة التسويقية المختلفة في الترويج • وعلى سبيل المثال فان الابتكار والتطوير السلعي يساهم بدور ملموس في الترويج للمبيعات • فابتكار منتجات جديدة يساهم في الوفاء بحاجات ورغبات المشترين وجذب مشترين جدد مما ينعكس على زيادة المبيعات • كما أن تطوير المنتجات الحالية يعمل على الوفاء بالحاجات والرغبات المتطورة للمشترين الاصليين والحفاظ عليهم وزيادة اقبالهم على المنتج كما يؤدي الى جذب مشترين جدد مما ينعكس أثره على زيادة المبيعات •

وهكذا الحال بالنسبة للانشطة والمهام التسويقية الاخرى كالتمييز والتبيين والتعبئة والتغليف والضمان والخدمة والتسعير والتوزيع وغيرها • ان جميع تلك المهام والانشطة التسويقية تساهم بدور ملموس في الترويج للمبيعات • وسوف نتناول ذلك الدور الترويجي لكل تلك الانشطة والمهام التسويقية في مكان لاحق من الكتاب •

ومن هذا المنطلق فانه يهمنا هنا أن نؤكد على أن العلاقة بين المزيج الترويجي (الاعلان ، والبيع الشخصي، والنشر والعلاقات العامة، ومروجات البيع الاخرى) وبين عناصر المزيج التسويقي الاخرى (كالتسعير، والتوزيع ، وتطوير المنتج ، وغيرها) تعتبر علاقة وثيقة وتضافرية فيما يتعلق بالترويج للمبيعات • فالادوار الترويجية لا يقتصر القيام بها على المزيج الترويجي فحسب • وانما يقع على عاتق المهام والانشطة التسويقية الاخرى عبء كبير في المساهمة في النشاط الترويجي• وكل من تلك المهام والانشطة التسويقية تساهم بدور ملموس في النشاط الترويجي للمبيعات • ولذا فان العلاقه بين قسم الترويج والاقسام الأخرى بادارة التسويق لابد أن تكون علاقه تضافرية وثيقة• كما أنه

يجب التنسيق التام بين قسم الترويج والاقسام التسويقية الاخرى فيما يتعلق بالترويج للمبيعات •

والجدير بالذكر أن تلك الادوار الترويجية لا يجب أن تتم في اطار من التنسيق فحسب ، وانما يجب أن تتم على اساس من بحوث الترويج التى تستند الى جمع المعلومات بصورة دقيقه ووافية عن حاجات ورغبات المشترى المرتقب وكيفية تحقيق رضاءة ثم القيام بالجهود الترويجية على هذا الاساس • ان ذلك سوف يمكن في الحقيقة من توجيه الجهود الترويجية نحو ارضاء المشترى ومن ثم تتحقق الزيادة فى المبيعات من خلال رضاء المشترى • ولاشك أن هذا المدخل هو المدخل العلمى الفعال لتأصيل المفهوم التسويقى المعاصر (والذى يركز على رضاء المشترى والوفاء بحاجاته ورغباته والاستجابة لمطالبه) ، الامر الذى يمكن من سد الفجوة بين المفاهيم العلمية التسويقية وبين واقع التطبيق العملى بحيث توجه تلك المفاهيم تجاه التطبيق بالواقع العملى بما يمكن من سد الهوة بين المفاهيم العلمية وبين التطبيق العملى لها •

ولذا فاننا اذا أمعنا النظر في شكل (٢) السابق نجد أن ذلك الشكل يوضح تضافر المزيج الترويجي مع المزيج التسويقى كله فى علاقات تأثير وتأثر متبادلة بين جميع عناصر المزيج التسويقى بأكملة متضمنه المزيج الترويجى ، وذلك من أجل تحقيق رضاء المشترى والذى ينعكس على تحقيق الاهداف المرغوبه للمنشأة من النشاط الترويجى (متمثلة أساسا فى زيادة المبيعات) ، وللاطراف المرتبطة بالمنشأة والمتعاملة معها من وكلاء بيع ووسطاء جملة وتجزأة وخلافه•

ومن ثم فان المنشأة التسويقية قبل التخطيط لاى عنصر من عناصر المزيج التسويقى وقبل اعداد الخطة الكلية للنشاط التسويقى بالمنشأة لابد وأن تضع نصب أعينها فلسفه تسويقية متكاملة تسعى نحو رضاء المشترى (وتتعلق بالسلعة ومواصفاتها والمعلومات والبيانات عنها ، وبالمنشأة التسويقية والتسهيلات والخدمات المقدمة من جانبها للمشترين وبالبائعين ومدى سرعة ودقة وجاذبية خدماتهم البعية ، الى غير ذلك) • وعلى ضوء تلك الفلسفة التسويقية تتقدم المنشأة فى اعداد خطتها التسويقية الكلية والخطط الفرعيه المتعلقة بكل عناصر المزيج التسويقى متضمنه المزيج الترويجى •• ان الخطط المتعلقة بالمزيج التسويقى والمزيج الترويجى سوف تساهم بذلك بدور ترويجى ملحوظ فى التأثير على المشترى المرتقب والمتغيرات المرتبطة به مما ينعكس على اثارة اهتمامه وانتباهه الى السلعة أو العلامة ، واثارة حاجاته ورغباته ، وحفزه ودفعه من أجل الشراء ، وتقوية

اتجاهاته الايجابية نحو السلعة أو العلامة وثقته بها ، مما ينعكس على نية (قصـــد) الشراء والسلوك الايجابى القولى (الكلمة الموجبة) والفعلى (السلوك الشرائى) والرضـــا المتعدد والرضا الكلى للمشترى ، ومن ثم تكرار السلوك الايجابى (السلوك المتكرر القولـــى والفعلى) والذى ينعكس على المبيعات والعوائد وخلافه كما هو موضح بشكل (١) السابق ٠

مـفـهـوم وطـبـيـعـة الـتـرويـج كـنـشـاط اتـصـالـــى

ان الترويج يعتبر فى واقع الامر نشاطا اتصاليا عمليا يستخدمه رجال التسويق من أجل تبادل المعلومات والرسائل الاقناعية بين المشترين والبائعين ٠ ومن ثم فان مكونـــات الترويج (كالاعلان والبيع الشخصى ومنشطات البيع والنشر والعلاقات العامة) تعتبر كلهـا أساليب ترويجية تستخدم من أجل توصيل رسائل اتصالية معينه Zikmand&D'mi) co, 1986) ٠ ولاشك أن الترويج بهذا المعنى لا يخرج عن كونه نشاط اتصالـــى اقناعى بالدرجة الاولى فالنشاط الاتصالى ماهو الا تبادل معلومات ونقل معانى معينـــه للآخرين ٠ ولذا فان رجال التسويق يجب أن يكونوا على دراية بطبيعة الترويج كنشـــاط اتصالى وأهمية تبادل رسائل ومعلومات مقنعة للمشترين المرتقبين على أساس من الدراســة العلمية والعملية للترويج كنشاط اتصالى بما يساهم فى سد الهوة بين المفاهيم العلميـــة للترويج والتطبيق العملى لها ٠ ومن ثم فان دراسة الترويج كنشاط اتصالى تستدعى تنـاول عملية الاتصال ومكوناته الاساسيـة ٠

مـكـونـــات الاتـصـــال

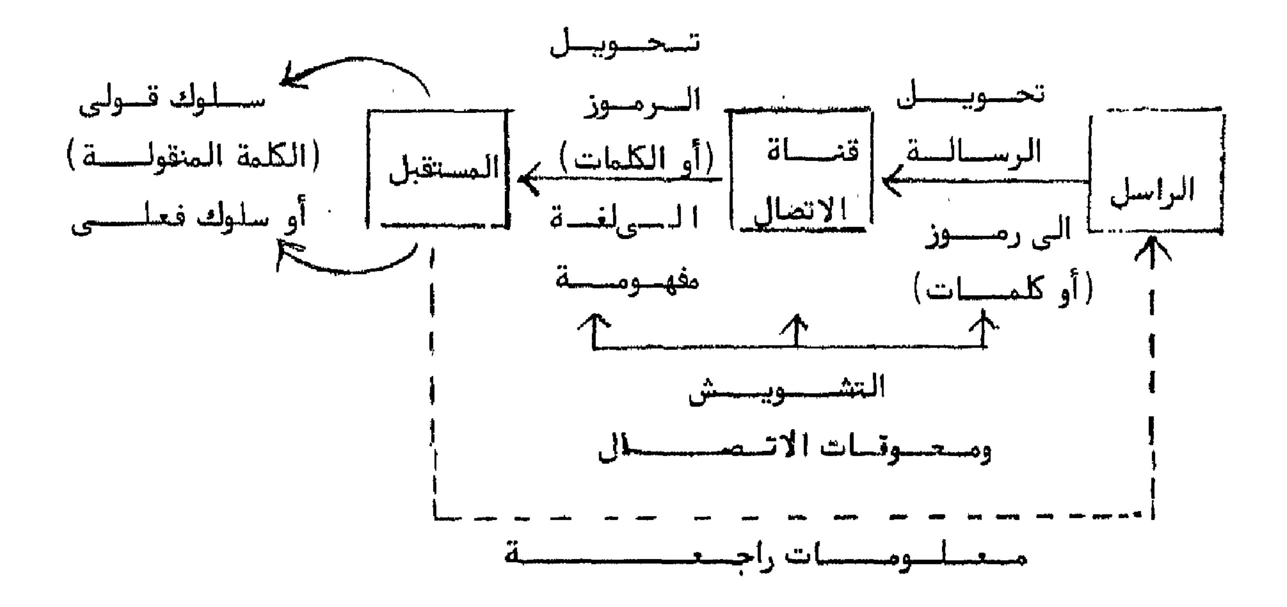
لقد تم تطوير النموذج الاتصالى من خلال الافكار التى قدمها البعض أمثال شـانـــون "Shannon" والذى قدم نموذجا عاما للاتصال يوضح المكونات الرئيسية لعمليـــة الاتصال وهى الراسل ، وقناة الاتصال (وما قد يرتبط بها من ضوضاء أو خلافـــة) ، والمستلم (المستقبل) ، ونظام المعلومات (Litterer,1965) ٠

وسوف نتناول مكونات النشاط الاتصالى (الترويجى) فيما يلى وكما هو موضـــح بنموذج الاتصال بالشكل (٣) التالـــى (Cravanes & Woodruff, 1986)

<u>أولا : الـراســـــل :</u> ان الراسل هو الجهة التى تقوم بخلق الرسالـة الاتصالية "Message" وقد يكون الراسل هو الجهة القائمة بالاعلان أو الجهة القائمـة بالبيع أو الجهة القائمة بمنشطات (مروجات البيع) أو خلافة ٠

شـــــكـل (٣)

نـمـوذج مـكـونـــــات الاتـصـال



ثانيا : تحـويـل الرسـالة الى رمـوز (أو كلمـات) : ان المرسل (أو مصدر الرسالة) يخلق الرسالة التى تهدف الى اخبار أو تذكير أو اقناع المرسل الية (المستلم) سواء كان فردا أو مجموعة أفراد (جمهور) • ان ذلك يسمى فى بعض الأحيان "تحويـل الرسالة الى رموز أو كلمات" • وهذا يعنى أن الرسالة تتضمن رموز معينه كالحروف أو الكلمات أو الاشارات أو الصور (والتى تحمل فى مضمونها معنى معينا) • وعلى سبيـل المثال فالكلمات ، والصور، والرموز الاخرى التى ينضمنها اعلان معين تعتبر مثالا علـى ذلـك •

ثالثـا : نـقـل الرسـالة من خـلال قـنوات الاتصـال : ان قناة الاتصال ما هى الا وسيلة لنقل أو تسليم الرسالة الى المرسل اليه (المستقبل) • وعادة مايستخدم أكثر من وسيلة لنقل الرسالة• واذا كان من المرغوب فيه توصيل الرسالة الى جمهور معين فانه يجب اختيار الوسائل الملائمة لنقل الرسالة اليه،وعادة ما تكون وسيلة أو أكثر مـن وسائل الاتصال بالاعداد الكبيرة (وسائل الاتصال الجماهيرى) ووسائل الاتصال الشفهى وما شابه ذلك • ولاشك أن اختيار الوسائل الملائمة والموءثرة يساهم فى نقل الرسالـة بكفاءة• وكثير من وسائل الاتصال تدعم رسائلها بالصور الموءثره والمعبره مع استخـدام الالوان أو الموءثرات الاخرى كما هو الحال فى الاعلانات بالمجلات وغيرها مما يجعلهـا

أكثر تأثيرا فى نقل الرسالة •

رابعـا : المستقبـل (المستلـم) : ان المستقبل قد يكون شخص ما أو عـدة أشخاص (مجهود مرتقب) يستقبلون الرسالة من خلال تحويلها الى معنى مفهـوم• ان الحروف أو الكلمات أو الصور أو الرموز الاخرى تستخدم عادة من أجل نقل وتوصيل المعنى المرغوب من عملية الاتصال • ولكن المعنى الحقيقى الذى يستقبله المستلم للرسالة يتوقـف على كيفية ادراك ذلك المستلم للرسالة المنقولة• فقد يدرك المستلم الرسالة كما هو مرغوب• وقد لا يحدث ذلك فى بعض الاحيان • وعلى سبيل المثال ماذا يعنى الاعلان مثلا عـن سجائر المارلبورو"Marlboro " والذى تظهر فيه هذه العلامة من علامات السجائر مع فارس أو راعى بقر راكبا على جواد يركض بسرعة خاطفة فى بيئة من الطبيعة الساحرة• ان الترجمة لذلك هى أن المعلن (المرسل) يرغب فى الافصاح عن أن تلك العلامة هـى العلامة المفضلة لأولئك الرجال والشباب الذين يتدفقون حيوية ونشاطا وقوة الى غير ذلك• ولكن هل سوف يفهم كل الجمهور الذى يقرأ أو يشاهد هذا الاعلان ذلك ؟ ان ذلـك بالطبع سوف يتوقف على كيفية ادراك كل منهم لتلك الرسالة الاعلانية وماتحتويها من كلمـات وصور ورموز أخرى • وبالطبع فان ذلك يرتبط بثقافة القارىء أو المشاهد ومفاهيمة التـى يستمدها من محيطه وبيئته التى يعيش فيها أو التى ترتبط بها مفاهيمه وثقافته•

خامسـا : التشويـش ومعوقـات الاتصـال : ان التشويش ومعوقات الاتصال قـد ينشأ بسبب الضوضاء "Noise" أو التشويش الذى قد يحدث أثناء عملية الاتصال ويوثر على فعالية الاتصال • ان الضوضاء أو التشويش هو أىشيىء يسبب فى عدم التركيز علـى الرسالة أو فى عدم ملاحظتها أو فى اساءة فهمها • كما أن من معوقات الاتصال اساءة فهـم الرسالة بسبب ادراك المستقبل لمعنى مختلف لرموز ولغة الرسالة• وكذا فان معوقـات الاتصال قد تنشأ بسبب عدم ملاحظة المستقبل للرسالة أو عدم سماعة أو تجاهلة لهـا • ففى بعض الحالات فان المستقبل يدرك ما يرغب فى ادراكه فقط وهذا ما يسمى بالاختيـار الادراكى"Selective Perception " • فمشاهدى الاعلانات بالتليفزيون يلاحظون بعض الاعلانات التى يرغبون فى مشاهدتها بسبب أو آخر (يرتبط بادراكاتهم) دون ملاحظة البعض الآخر • وأيضا فان من معوقات الاتصال ما يتعلق بالمرسل أو بالرسالة أو بوسيلة النقل أو خلافـة•

سـادسـا : السلوك القولى و (أو) الفعلـى: ان السلوك الذى يسلكـه المستقبل للرسالة يكون نتيجة ادراك المستقبل لتلك الرسالةومدى تأثره بها (تأثـرا

ايجابيا أو سلبيا) • فالمشاهد الذى يشاهد اعلان عن علامه ما ويتأثر تأثرا ايجابيا بذلك فانه قد يسلك سلوكا قوليا ايجابيا من خلال نقله للكلمة الموجبه بين من يعرفهم من أصدقاءه وزملاءه وأقاربه كما قد يسلك سلوكا ايجابيا فعليا بقيامه بشراء تلك العلامه• والعكس صحيح فاذا كان انطباع المشاهد سالبا عن العلامة فانه قد ينقل كلمة سالبة عن العلامة الى معارفه وزملاءه كما أن سلوكه الفعلي يمكن أن يكون سالبا باحجامه عن شراء تلك العلامه•

سابعا : المعلومات الراجعة: ان المعلومات الراجعة تعتبر هامه بالنسبة للمرسل • فالمرسل يهمه أن يعرف معلومات عن أثر الرسالة المنقولة الى المستقبل وهل كانت استجابة المستقبل للرسالة استجابة موجبة أم سالبة• فاذا كانت الاستجابه موجبه فان المعلومات الراجعة يطلق عليها المعلومات الراجعة الموجبه• أما اذا كانت الاستجابة سالبة فان المعلومات الراجعة يطلق عليها في تلك الحالة المعلومات الراجعة السالبة•

الادوار الترويجية للمزيج الترويجي

ان الترويج يعتبر فى واقع الأمر نشاطا اتصاليا يستخدمه رجال التسويق لنقل رسائل اتصاليه معينه من خلال عديد من الجهود والمهام التسويقية بهدف اقناع المشترين المرتقبين بشراء سلعه أو خدمة معينة• وبالرغم من أن جميع المهام التسويقية (كالتطوير والابتكار والتمييز والتبيين والضمان والخدمة والعبوة والغلاف وغيرها) توءدى دورها فى النشاط التسويقى الا أنه جرى التركيز (عند تناول الترويج بأدبيات الفكر التسويقى) على أربعة عناصر رئيسية للمزيج الترويجي وهى الاعلان ، والبيع الشخصى ، والنشر والعلاقات العامة ، ومنشطات (مروجات) البيع الاخرى •

وتجدر الاشارة الى أن النشاط الترويجى يوءدى عديد من الادوار من خلال تلك العناصر الرئيسية للمزيج الترويجى ومن أهمها الآتى (Zikmand & D'Amico, 1986, Tillman, 1972, Govoni, et.al. & Kirkpatrick 1986):

أولا : الترويج يوءدى دورا اتصاليا تعريفيا اخباريا :

ان أحد مهام الترويج التعرف على حاجات ورغبات المستهلك واخبار المستهلك عن السلعة التى تفي بتلك الحاجات والرغبات من حيث المواصفات والجودة والسعر الى غير ذلك • وعلى سبيل المثال فاذا كان المشترى يرغب فى الشراء بسعر مخفض، فان خفض

السعر يصبح بلا قيمة اذا لم يتم اخبار المشترى وتعريفه بخفض السعر الذى تم اجراءه بالنسبة للسلعة أو العلامة •

كما أن الخصائص والمواصفات المتميزة للسلعة تصبح أيضا بلا قيمة اذا لم يعرف المشترى ذلك • ولذا فان شركة البيبسى كولا بذلت جهدا مكثفا لاخبار المستهلك عن أفضلية مذاق البيبسى كولا بالمقارنه بالمشروبات الغازية الاخرى وذلك بناء على بحوث واختبارات السوق المتعلقة بالمذاق • حيث قامت شركة البيبسى كولا باجراء اختبارات المذاق لمشروبات غازية من بينها البيبسى كولا دون تعريف الاشخاص تحت الاختبار بنوع العلامة• وبعد قيامهم بتذوق تلك المشروبات طلب منهم اختيار المشروب الافضل مذاقا • وقد أثبت الاختبار أن الاشخاص تحت الاختبار قد قاموا باختيار مشروب البيبسى كولا على أنه الافضل مذاقا وذلك دون معرفتهم بالعلامة حيث لم توضع العلامات على المشروبات بحيث يستدل الاشخاص على المشروب الافضل عن طريق المذاق ذاته "Blind Test" "Tast" مع استبعاد تأثير العلامة المميزة •

ثانيا : الترويج يوءدى دورا اتصاليا لجذب الانتباه:

إن من أولى مهام الترويج جذب اهتمام وانتباه المشترى المرتقب الى السلعة أو العلامة ومدى تمايزها عن السلع أو العلامات المنافسة• ولاشك أن المزيج الترويجى بل والمزيج التسويقى والانشطة التسويقية بأكملها ينبغى أن توءدى هذا الدور الترويجى فى جذب اهتمام وانتباه المشترى كما هو موضح بشكل (١) السابق • ان المنشأة التسويقية ينبغى أن تبنى فلسفتها التسويقية على أساس من تبنى المتغيرات التسويقية التى تمكن من تحقيق رضاء المشترى • ومن ثم فان المنشأة التسويقية تترجم تلك الفلسفة التسويقية الى خطط ومهام وأنشطة تسويقية تهدف بالدرجة الاولى الى ارضاء المشترى • ولذا فان أول ما يتوجه اليه الاهتمام من جانب المنشأة وأنشطتها التسويقية هو لفت انتباه المستهلك الى السلعة أو الخدمة التى تقوم المنشأة بتسويقها. ولذا فان الانشطة الترويجية تهدف أساسا الى التأثير على المشترى المرتقب وعلى المتغيرات المرتبطة به وخاصة المتغيرات الشخصية والثقافية وذلك بما يمكن من جذب انتباهه واهتمامه ومن ثم التأثير على ادراكاته واتجاهاته وسلوكياته وتحقيق رضاءة (عرفة وشلبى ، ١٩٩٢ جـ ١، جـ ٢) •

ثالثا : الترويج يوءدى دورا اتصاليا لاثارة الحاجات :

ان من أولى مهام النشاط الترويجى للمنشأة هى اثارة حاجات ورغبات ودوافع

المشترى من أجل شراء السلعة أو الخدمة التى تسوقها المنشأة كما هو موضح بشكل (١) السابق • ولاشك أن الانشطة والمهام التسويقية بكاملها (متضمنه المزيج الترويجى) توجه نحو القيام بدور ترويجى من أجل اثارة حاجات ورغبات ودوافع المشترى المرتقب (عرفة وشابى ، ١٩٩٢ جـ ١ ، جـ ٢) •

ان الهدف الترويجى فى تلك الاحوال يكون من أجل نقل المشترى المرتقب من مرحلة تجاهل العلامة (عبر الوعى بها والانتباه اليها) الى مرحلة اثارة الحاجة الى العلامة والرغبة فى شراءها أو اثارة الدافع الى شراء هـا •

رابعا : الترويج يوء دى دورا اتصاليا اقناعيا :

ان مهمة الترويج ينبغى أن تتعدى اثارة الانتباه أو اثارة الحاجات الى اقناع المشترى المرتقب بالشراء أو بالتعامل مع متجر معين • ولذا فاننا نجد أن عديد من المتاجر تحاول الوصول الى المشترى واقناعه بزيارة متاجرهم ومن أمثلة ذلك الاعلان عن فترات الاوكازيونات كما يحدث فى بعض المناسبات • حيث تقوم بعض المتاجر بذلك فى مناسبات معينه• وعلى سبيل المثال تقوم محلات عمر أفندى ، وشيكوريل ، وصيدناوى وشملا ، وغيرها بالاعلان عن فترات أوكازيونات تخفض فيها الاسعار وذلك من أجل اقناع المشترى المرتقب بزيادة تلك المتاجر والشراء منها • ولعل الدور الاقناعى للترويج يمكن أن يتجلى بصورة واضحة من خلال الدور الترويجى للعديد من المهام التسويقية كالتطوير والابتكار السلعى وخدمات الضمان والصيانة وغيرها •

وكذا فان من أمثلة الدور الاقناعى للترويج ما قامت به شركة البيبسى كولا فى الحملة الاعلانية التى قامت بها لاقناع المشترى بشراء البيبسى والتى استندت الى أن مذاق البيبسى أفضل من مذاق المشروبات الغازية الأخرى كالكوكولا موء كدة ذلك باختبارات المذاق (على أساس غير مرئى بتذوق المذاق والحكم دون روء ية العلامات ذاتها (Cravans&Woodruff,1986) • وكذا فان من أمثلة الاعلان الاقناعى ذلك الاعلان عن اللحم البقرى بأمريكا عندما انخفض الاقبال عليه فى الثمانيات بسبب ارتفاع اسعاره ووعى المستهلك بنسبة الكولسترول العالية فى اللحم البقرى(Zikmund&D'Amico,1986) •

ومن خلال ما سبق يمكننا أن نستخلص أن الدور الاقناعى يركز بصورة رئيسية على محورين أولهما دعم وتقوية الاتجاه الايجابى عن السلعة أو العلامة أو المتجر • وثانيهما

دعم وتقوية الثقة فى العلامة أو المتجر ودعم وتقوية النية للشراء والسلوك الايجابى القولى (الكلمة المنقولة الموجبة) والسلوك الفعلى بالشراء للعلامه أو بالتعامل مع المتجر ويوضح شكل (١) السابق ذلك •

خامسا : الترويج يؤدى دورا اتصاليا تذكيريا :

ان الشركات الناجحه تعمل على تذكير عملائها • فنجد مثلا أن كبرى الشركات بالولايات المتحدة الامريكية مثل ميسيز "Macy's" كما نجد أن كبرى الشركات التجارية ببلادنا مثل صيدناوى ، وشملا والطرابيشى تقوم بالاعلان بصورة مستمرة وذلك رغم الاقبال الكبير على تلك الشركات • ان الغرض من ذلك يكون تذكير العملاء بأن الشركة التى يتعاملون معها تعتبر الافضل دائما والغرض من ذلك هو المحافظة على استمرار العملاء فى التعامل مع الشركة وعدم فقدان العملاء الاصليين لها •

وكذا فان العديد من العلامات التجارية المشهورة بالاسواق يتم الاعلان والترويج لها من أجل تذكير المستهلك بأفضلية العلامة وطمأنته الى استمرارية أفضلية تلك العلامة مما يحثه على الاستمرار فى شراء تلك العلامه• ان العديد من المنتجات والسلع المتأصلة بالاسواق يتم الاعلان والترويج لها من أجل ذلك الغرض • ومن أمثلة الرسائل الاعلانية المشهورة فى ذلك الاعلان عن مسحوق الغسيل أومو ورابسو ، والاعلان عن مشروب الكوكو كولا وغيرها من الاعلانات عن المنتجات المعروفه والراسخة بالاسواق •

نظرة ختامية عن أهمية وأدوار الترويج

ان الترويج يوء دى أدوارا متعددة من أهمها اثارة اهتمام وانتباه المشترى وتذكيره واقناعه بالشراء ودفعه من أجل الشراء بما يوصل الى سلوكيات ايجابية قولية وفعلية تنتهى بشراء السلعة٠

والترويج بذلك يوء دى أدوارا متعددة ومتنوعه توء كد أهميته فى التعريف بالسلعه وفى تذكير وأقناع المستهلك بشراءها وفى تقوية اتجاهاته نحو السلعة وزيادة ثقته فيها بما يوصل الى السلوك القولى والفعلى الايجابى تجاه السلعة٠

ولا يخفى أن ذلك سوف ينعكس على زيادة رضاء المشترى على المدى القصير و (أو) الطويل ، ذلك الرضا المتعدد والكلى والذى يقوى من خلال الاعلان والبيع الشخصى ومنشطات البيع والنشر وخلافه٠ ومن ثم فانه اذا ما تم التخطيط والتنفيذ للنشاط الترويجى بكفاء ة فان ذلك سوف يوء ثر حتما على زيادة المبيعات وزيادة الرضا طالما أن هناك تضافرا بين النشاط الترويجى والانشطة الاخرى للمزيج التسويقى ٠ ولاشك أنه فى تلك الحاله سوف يكون هناك تأثيرا متبادلا بين زيادة الرضا للمستهلك وزيادة المبيعات للمنشأة٠ فكل منهما يوء ثر ويتأثر بالاخر٠فزيادة رضاء المستهلك سوف ينعكس على زيادة المبيعات وزيادة المبيعات (تحت ظروف كفاء ة تخطيط وتنفيذ المزيج الترويجى والتسويقى) سوف تنعكس على زيادة رضاء المستهلك٠ ان النشاط الترويجى فى اطار التطبيق الكفىء لخطة تسويقية متكاملة سوف يوصل الى تحقيق أهداف ورغبات المستهلك والمنشأة التسويقية والاطراف المرتبطة بها فى آن واحد٠ ويجب ملاحظة أن ذلك (على مستوى التسويق الجزئى) سوف يساهم (على مستوى التسويق الكلى) فى تحقيق الرفاهه الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع ككل باعتبار المنشأة التسويقية تشكل جزء من قطاع من قطاعات المجتمع الكلية كما هو موضح بشكل (١) السابق

ونخلص من ذلك الى أن النشاط الترويجى فى اطار النشاط التسويقى يوء دى دورا هاما فى تحقيق الاهداف المرغوبة والرفاهه على المستوى التسويقى الجزئى فى اطار المنشأة وفى تحقيق الرفاهة الاقتصادية والاجتماعية والاهداف المرغوبة على المستوى التسويقى الكلى وفى اطار المجتمع ككل ٠ ان النشاط الترويجى يساهم على المستوى التسويقى الجزئى فى تحقيق عديد من الاهداف لجهات التسويق ومن بينها الاتى (Luick&Ziegler,1968) : الترويج للمنتج الجديد والتقديم له، زيادة الطلب

من جانب الموزعين والوسطاء على السلعة ، الترويج للمنتج الحالي بعد تطويره ، توجيه الاهتمام نحو استخدامات جديدة للسلعة ، جذب مشترين جدد لشراء السلعة ، خفض الهبوط الموسمي في المبيعات ، الى غير ذلك •

ان تلك المساهمات على المستوى الجزئي في اطار المنشأة ، تنعكس على تحقيق الاهداف على المستوى الكلي للمجتمع وأفراده اعتبارا من تحقيق الرضا الكلي للمشترين واستطرادا الى تحقيق الرفاهية الاقتصاديه والاجتماعية للأطراف المتعامله مع المنشأة من مستهلكين ووسطاء ومتعاملين آخرين مما ينعكس على تحقيق التنمية الاقتصاديه والاجتماعية والرفاهية والتطور الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع ككل ، كما هو موضح بشكل (١) السابق •

ونود أن نشير في هذا المكان الى أن أدوار الترويج وأهميته سوف تتعاظم اذا ماتم تبني النشاط الترويجي على اساس علمي وفي اطار خطة تسويقية متكاملة تتبنى المفاهيم والاسس والنماذج العلمية التي تمكن من التأثير و (أو) التوافق مع الظروف والمتغيرات البيئية بالواقع العملي ، هذا اضافة الى التطبيق الفعال لتلك الخطة الترويجية والتسويقية بما يمكن من سد الفجوة بين المفاهيم والنماذج العلمية وبين التطبيق بالواقع العملي ، وتوجيه تلك المفاهيم والنماذج العلمية تجاه التطبيق بالبيئة العملية بحيث يوصل ذلك الى تحقيق الاهداف المرغوبة للمستهلك وللمنشأة بل وللمجتمع ككل •

واننا وان كنا نشير هنا الى مفهوم وأدوار الترويج وأهميته فاننا نربط ذلك بأهمية مراعاة المفاهيم العلمية من أجل تحقيق تلك الادوار الترويجية على الوجه الامثل • ولذا فاننا نوء كد هنا الى أن تحقيق تلك الادوار الترويجية في اطار الادوار التسويقية للمنشأة على أمثل وجه ممكن يتطلب تطبيق مفاهيم ونماذج علمية تطبيقا عمليا أمثلا بما يمكن من التأثير و (أو) التكيف مع الظروف البيئية العملية لتحقيق الاهداف المرغوبه والمتنوعة للاطراف المختلفه من مستهلكين ومتعاملين وعاملين وخلافه • ان ذلك ما نسمية أو نطلق عليه سد الهوة بين المفاهيم العلمية النظرية وبين متطلبات التطبيق بالبيئة الواقعية العملية بما يمكن من تحقيق الاهداف المتنوعة للأطراف التي تتعامل معها المنشأة • وسوف يتضح ذلك بصورة أكبر عندما نتناول في مكان لاحق الخطط والاستراتيجيات الترويجية في العلاقه بالخطط والاستراتيجيات التسويقية للمنشأة •

الفصل الثانى

المزيـــج التـــرويجى

مقـــــــــــدمــــــة

أشرنا الى أن النشاط الترويجي يعد من الاهمية بمكان فى اطار الجهود والانشطـــة التسويقية،كما أشرنا الى أن النشاط الترويجي (المزيج الترويجي الامثل) يجب أن يخطط له بعناية بحيث يتم الاخذ فى الحسبان طبيعة وخصائص المنتج وكذا نوعية وخصائـــص المستهلك وطبيعة المنافسة وغير ذلك من المتغيرات الهامة•وقبل أن نتناول ذلك تفصيـلا في الفصول القادمة يجب أن نشير لمكونات الترويج أو ما نسميه المزيج الترويجي•

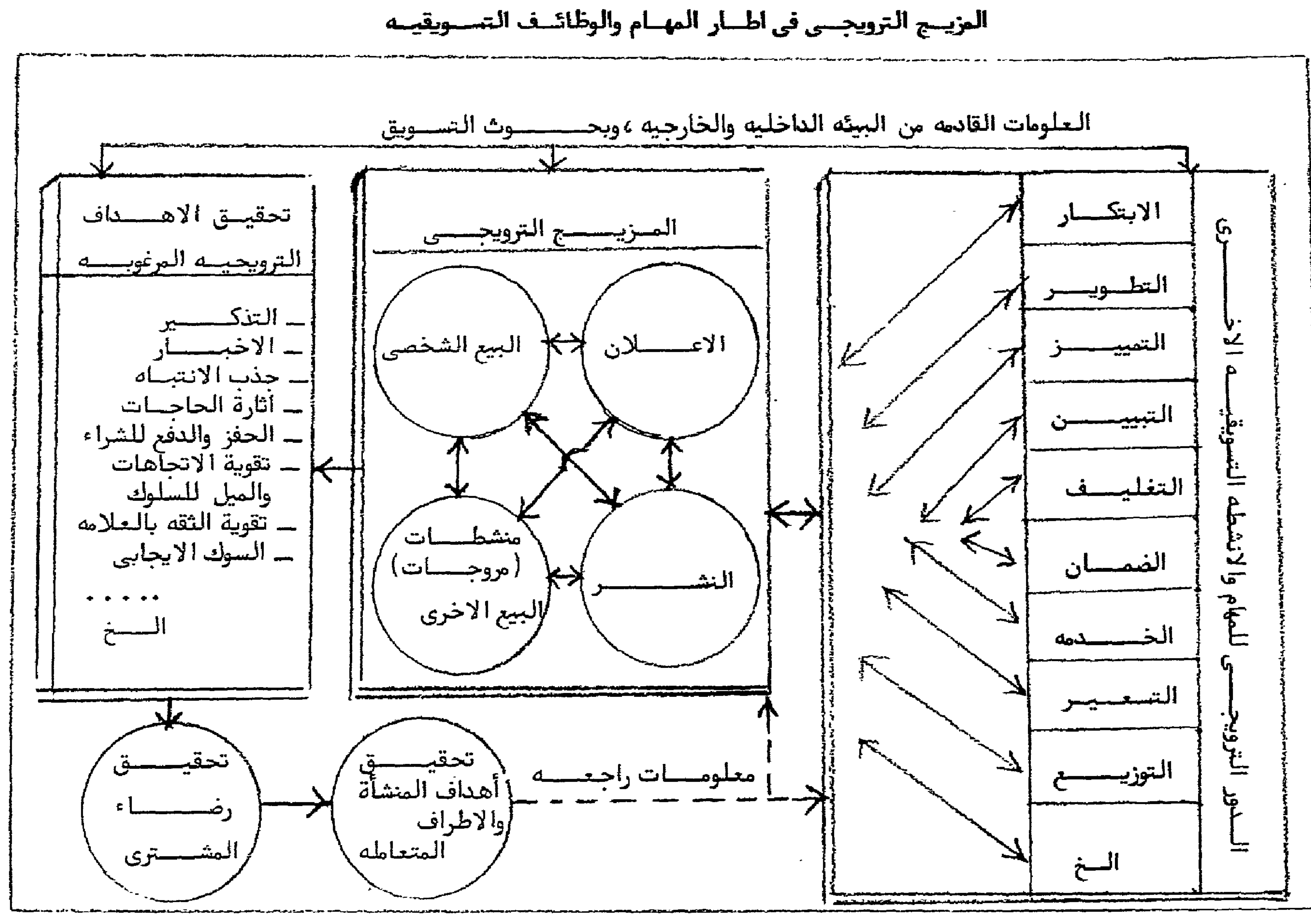
وفي هذا الفصل نتناول بالايضاح لمكونات المزيج الترويجي وأهمية كل منها• وفي هذا الاطار نشير الى أهم مكونات المزيج الترويجي والتي وردت بأدبيات الفكر التسويقي وهـــي: الاعلان ، والبيع الشخصي، والنشر ، ومنشطات (مروجات) البيع الاخرى•

كما نتناول فى هذا الفصل لاهم الانشطة والمهام التسويقية ودورهافي الترويج وعلـــى سبيل المثال ، نتناول الدور الترويجي لكل من المهام والانشطة التسويقية الاتيـــــة: تطوير المنتج ، التمييز ، التبيين ، التغليف ، الضمان ، الخدمة ، التسعيـــــر ، التوزيع ، وغيرها• ان كل تلك الانشطة والمهام تؤدى دورا ملحوظا فى ترويج المبيعات ومن ثم فان المزيج الترويجي لا يمكن أن يعمل فى فراغ وانما فى اطار من تلك الانشطة والمهام التسويقية ومن خلالها وذلك من أجل تحقيق الاهداف المرغوبة من الحمـــلات الترويجية • ويوضح الشكل (٤) التالي ذلك • ويلاحظ من الشكل أن كل تلك المهـام وغيرها تؤثر على الترويج وعلى المزيج الترويجي ومدى فعاليته كما تتأثر به•

كما يلاحظ أيضا من الشكل أن عناصر المزيج الترويجي تؤثر وتتأثر ببعضها البعض فهناك تأثير متبادل بين كل عنصر من عناصر المزيج الترويجي والعناصر الاخرى• ويجـب أن نشير هنا الى أن الاهداف المرغوبة من النشاط الترويجي لا يمكن أن تتحقق علـــى الوجه الامثل الا بأداء الانشطة والمهام التسويقية لدورها فى الترويج ، وتفاعل تلــك الانشطة والمهام مع الانشطة الترويجية وتأثيرها الايجابي عليها ، وكذا بتفاعل المزيـــج الترويجي مع بعضها البعض بحيث يتحقق التضافر الايجابي لذلك كله وينعكس على تحقيق الاهداف المرغوبه من الترويج على أمثل وجه ، كما هو موضح بشكل (٤) • والجديـــر بالذكر أن المزيج الترويجي الامثل ومدى التركيز على كل عنصر من العناصر بداخله فـــي اطار النشاط التسويقي والخطه التسويقية الكلية وعلى مدار الوقت هو مسألة نسبيه تتوقف على عديد من العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية كما تتوقف على متطلبـــات

شكل (٤)

المزيج الترويجي في اطار المهام والوظائف التسويقيه



الخطة التسويقية الكلية وموقع المزيج الترويجى منها • وسوف يتضح ذلك بصورة أكثر تفصيلا فى الفصول القادمة• ولكننا نقتصر فى هذا الفصل على ايضاح أهم مكونات المزيج الترويجى وأهم الانشطة التسويقية ودورها فى النشاط الترويجى •

مكونات المزيج الترويجى

أشرنا الى أن أهم مكونات المزيج الترويجى والتى وردت بأدبيات الفكر التسويقى هى أربعة مكونات رئيسية وهى:

- الاعلان "Advertising"
- البيع الشخصى "Personal selling"
- النشر "Publicity"
- منشطات (مروجات) البيع الاخرى "Sales Promotion"

وسوف نتناول بشيىء من التفصيل لكل من تلك المكونات الاربعة :

أولا : الاعلان :

بالرغم من التنوع والتفاوت الملحوظ فى تعريف الاعلان بأدبيات الفكر التسويقى على مدار السنوات الماضية الا أنه يمكن الرجوع الى بعض التعريفات الشائعة للاعلان بأدبيات الفكر التسويقى ومنها تعريف جمعية التسويق الامريكية للاعلان على أنه " شكل من أشكال الترويج (لافكار أو سلع أو خدمات) مدفوع له بواسطة جهة محددة ولايتم بصورة شخصية ملموسة (بالمقارنة بالبيع الشخصى الذى يتم بالتعامل الملموس مع رجل البيع) • -Dia)
•(Mmond & Pintel, 1972;Frey & Halterman, 1970

وبناء على ذلك فان الاعلان يتضمن الانشطة التى تمكن من عرض الرسائل الشفهية و(أو) المرئية للآخرين من أجل واحد أو أكثر من الاغراض ومنها: الاخبار ، جذب الانتباه والاهتمام ، اثارة الحاجات ، الاقناع ، التذكير، والتأثير من أجل السلوك الايجابى القولى و(أو) الفعلى تجاه سلع أو خدمات أو أفكار أو هيئات أو أشخاص•

ويجب ملاحظة أن هذا التعريف يستبعد أنشطة الترويج الاخرى كالبيع الشخصى والنشر ، وكذا أشكال العرض بالمعارض والمكافآت والمحفزات من أجل الشراء وكذا العينات والسلع المجانية والانشطة الاخرى التى تدخل فى نطاق مجهودات الترويج الاخرى بخلاف الاعلان •

ورغم تعدد التعريفات للاعلان الا أننا نرى تعريفه على أنه "شكل من أشكال الانشطة الترويجية المدفوع لها وغير الشخصية (بالمقارنة بالبيع الشخصى) والى تظهر فيها شخصية المعلن فى الاعلان (بالمقارنه بالنشر) وتتأثر بعديد من المتغيرات وترمى الى التأثير في و (أو) تغيير الادراكات والانطباعات والميول والعادات والسلوكيات من خلال واحد أو أكثر من الاتى: التذكير ، جذب الانتباه والاهتمام ، اثارة الحاجات ، الترغيب والاقناع ، الميل والنية للسلوك، السلوك القولى والفعلى الايجابى وذلك من أجل تحقيق الاهداف المتنوعة المرغوب تحقيقها من الاعلان على أمثل وجه" •

ومن ذلك التعريف يتضح الاتى :

(١) أن الاعلان هو أحد أشكال الترويج •

(٢) أن المعلن يدفع مقابل للاعلان باحدى وسائل الاعلان وذلك بعكس الحال فى بعض أشكال النشر عموما •

(٣) أن الاعلان لا يتم بصورة شخصية ملموسة وجها لوجه، كما هو الحال في البيع الشخصى•

(٤) أن شخصية المعلن تظهر بوضوح في الاعلان من خلال صفته أو اسمه أو الشعار أو خلافهوهذا ما يميز الاعلان عن النشر والعلاقات العامه•

(٥) أن الاعلان والتصميم الاعلانى يتأثر بالعديد من المتغيرات من أهمها خصائص السلعة أو الخدمة أو الفكرة أو خلافه وخصائص المستهلك المرتقب ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة التسويقية أو الجهة صاحبة الاعلان •

(٦) أن الاعلان يرمي الى التأثير و (أو) تغيير الادراكات والانطباعات والعادات والسلوكيات •

(٧) أن التخطيط والتصميم الاعلانى يتم من أجل ذلك التأثير و (أو) التغيير عن عن طريق واحد أو أكثر من الاتى: أ ـ التذكير، بـ جذب الانتباه والاهتمام، جـ ـ اثارة الحاجات ، د ـ الترغيب والاقناع ، هـ ـ الميل والنية للسلوك ، و ـ السلوك القولى والفعلى الايجابى تجاه منتج أو خدمة أو فكرة أو هيئات أو أشخاص أو خلافه•

(٨) أن الاهداف المرغوبه من الاعلان قد تتنوع وتتعدد ويعتمد ذلك على مدى تنوع الظروف والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنشأة والتى توء ثر على مدى تنوع تلك الاهداف • ولعل من أهم أهداف الاعلان الاتى: أ ـ تحقيق أهداف ورغبات المستهلك ، ب ـ تحقيق رغبات وأهداف المنشأة ، جـ ـ تحقيق

رغبات وأهداف الاطراف المرتبطين بالمنشأة، د - تحقيق الاهداف الاقتصاديه والاجتماعية والمجتمعية للمجتمع ككل • فالمنشأة جزء لا يتجزأ من المجتمع ولايمكن اغفال أهداف المجتمع وأفراده ومن ثم فيجب مراعاة كل تلك الاهداف عند الاعلان كما يجب مراعاة تحقق تلك الأهداف من خلال الاطار الاخلاقى والقانونى بالالتزام بالاصول الاخلاقية والحضارية والقانونية عند الاعلان •

(٩) ان الاعلان يجب أن يمكن من تحقيق تلك الاهداف المرغوب تحقيقها (وليس المتاح تحقيقها) على أمثل وجه• فلا يجب الاقتصار على المتاح تحقيقه وانما يجب العمل على تحقيق المرغوب تحقيقه من الاعلان • ولن يتأتى ذلك الا بالتخطيط الكفىء للاعلان وذلك من أجل تحقيق تلك الاهداف المرغوبه على أمثل وجه • ويلاحظ أننا نستخدم هنا مصطلح الامثل وليس الافضل نظرا لوجود أهداف متنوعه ومتعددة ومن ثم فانه قد يتعذر تحقق الافضل لجميع الاهداف وانما يكون الاتجاه نحو تحقيق الامثل نظرا لان الاتجاه يكون نحو ايجاد التوازن بين تحقيق كل تلك الاهداف المتنوعة•

ثانيا: البيع الشخصى:

ان البيع الشخصى بمفهومة الترويجى هو عبارة عن الجهود الترويجية لمجموعة الاشخاص (رجال بيع ، وعاملين ، ووكلاء مستقلين ، وغيرهم) يتم الدفع لهم بواسطة مصدر معين (منشأة تسويقيةما) والذين يقومون بتوصيل رسالة ذلك المصدر (أو تلك المنشأة) من خلال الاتصالات الشفهية مع أولئك المستقبلين لتلك الاتصالات ، والذين يفهمون بوضوح أن الرسالة تأتى من المصدر (Cravens & Woodruff, 1986)•

ويعتبر البيع الشخصى من الأساليب الشائعة فى الترويج ويعد أيضا من الاساليب المتميزة عن أساليب الترويج الاخرى • فنظرا لتوافر عنصر الاتصالات الشفهية وجها لوجه فان رجل البيع يستطيع أن يدرك مدى الاستجابه المباشرة من جانب المشترى • وبهذا يستطيع رجل البيع أن يقوم باجراء التعديلات اللازمة فى الجهود الترويجية والاتصاليه التى يقوم بها تجاه المشترى (عرفة وشلبى، التسويق والفراغ ، الجزء الثانى ، ١٩٩٢)•

والجدير بالذكر أن رجال البيع يمكنهم الاستعانه بعديد من الوسائل الترويجيه التى يمكن أن تساعدهم عند قيامهم بالنشاط الترويجى ومن أمثلة ذلك شرح السلعه

للمشترين وكيفية استخدامها مع ايضاح ذلك عمليا على السلعة ذاتها ، أو القيام بعرض كتالوجات السلعة للمشترين وبيان طرق الاستخدام العملى لها وفوائدها والتحذيرات والمعلومات التى يجب مراعاتها من خلال ذلك • وكذا يمكن لرجل البيع أن يعرض للصور أو الافلام عن السلعة ، أو غير ذلك •

ولاشك أن رجال البيع يمكنهم اكمال الدور الاتصالى بفعالية تجاة المنشأة التى يعملون بها ، حيث يمكنهم امداد المنشأة بالمعلومات الراجعة عن المشترين ومدى استجاباتهم للجهود الترويجية التى يقومون بها ومدى فعالية جهودهم الترويجية • كما أنهم على ضوء ذلك يستطيعون افادة المنشأة عن التعديلات اللازمة والتى يمكن أن يجربها رجال البيع على أساليب عرضهم البيعى وأساليب اقناعهم وحثهم على الشراء تبعا للمواقف المختلفه التى يمكن أن يمروا بها بما يفيد فى تدريب وتوجيه رجال البيع الجدد ، أو غير ذلك من الاغراض •

ثالثا: النشر :

ان النشر يعتبر من أساليب الاتصال التى تأخذ الطابع غير الشخصى المباشر بالمقارنة بالبيع الشخصى وتكون مبدئيا فى شكل فقرات اخبارية " News Items " يتم توصيلها من خلال وسائل الاتصال الجماهيرى " Mass Media " والتى جرى الفهم الشائع والاعتقاد من جانب المستقبلين لذلك النوع من الرسائل بأنه لا يتم الدفع لها بواسطة المصدر أو المنشأة التسويقية (Cravens & Woodruff, 1986) • وغالبا ما يتم ادراك مصدر الرسالة من جانب المستقبل على أنه وسيلة الدعاية والنشر وليس المصدر المستفيد• ولكن ذلك لا يعنى انعدام الدفع فى بعض الحالات التى قد تحدث فى الواقع العملى لبعض وكالات النشر والتى يكون المستفيد فيها أحيانا هو فى الحقيقة المصدر الفعلى المصمم للرسالة (Zicmund & D'Amico , 1986) .

ان المعلومات عن السلعة حينما تأخذ الصبغة الاخبارية من خلال وسائل الاتصالات الجماهيرية ، وحينما تقوم وسائل النشر بتوصيل تلك المعلومات للجمهور دون مقابل فان تلك المعلومات تدخل فى اطار النشر والمعلومات العامة• ومن ذلك يمكن أن نستنتج أنه حينما لا يكون للمنشأة التسويقية (التى يتم النشر عنها) دور فى النشر من حيث توقيع الرسالة الدعائية باسمها أو فى عدم دفع مقابل للرسالة فانه ينطبق مفهوم النشر فى تلك الاحوال • فهناك خاصية هامة تميز النشر وهى أن النشر يتضمن دائما وجود

طرف ثالث كمحرر أو مقرر اخبارى والذى يكون لدية التأثير النهائى لتقرير طبيعة الرسالة (Kincaid, 1985) .

وبالرغم من أن النشر يفهم على أنه نشاط لا يتم دفع مقابل له ، الا أننا قد نجد فى الواقع العملى أن بعض المنشآت قد تقوم بدفع مقابل لوكالات النشر بطريقة أو بأخرى ظاهرة أو ضمنية . ولكن على أية حال فان المعتاد أن وسائل النشر والمعلومات العامة تقوم بالرسائل الدعائية دون مقابل ولذا ارتبط النشر بعنصر عدم دفع أية مقابل لذلك النشر .

والجدير بالملاحظة أن النشر يمكن أن يكون موجبا أو سالبا ، موجها للمستهلك أو غيره من الاطراف المرتبطة بالمنشأة . ولعل ما يضفى على النشر عنصر التصديق هو الاعتقاد من جانب الجمهور فى الطرف الثالث أو حلقة الوصل بين المنشأة والجمهور (المحرر أو المقرر الاخبارى أو خلافه) ، وكذا فى المعلومات التى يتناولها النشر نظرا لكونها اخبارية عن حقائق بدلا من كونها معلومات اقناعية كما هو الحال فى الاعلان . فالنشر قد يأخذ شكل فقرات اخبارية قصيرة مدعمة بالصور أو خلافه ، أو شكل موء تمرات صحفية منقولة و (أو) مذاعة أو ما شابه ذلك . وأيا كان شكل النشر فانه يعتبر من الاساليب الترويجية الهامه والتى يمكن أن تساهم بشكل جذرى وفعال فى الترويج للعديد من المنتجات أو الخدمات أو المنشآت التسويقية أو غيرها من المنشآت .

وتجدر الاشارة الى أن النشر قد يتم فى اطار أكبر وهو ما يطلق عليه العلاقات العامه . وقد تؤدى العلاقات العامه بجميع وسائلها دورا ترويجيا هاما بالنسبة لبعض المنشآت ، وخاصة تلك المنشآت الضخمة والعملاقه والتى تحتل مركزا قياديا وموء ثرا فى السوق . ولكن البعض قد يقتصر على تناول النشر فقط باعتباره من أهم وسائل العلاقات العامة وأكثرها فعالية وتأثيرا للنشاط الترويجى . كما أن هناك بعض وجهات النظر التى ترى عدم تبعية العلاقات العامة للتسويق . على أية حال ، فقد جرى البعض على استخدام مصطلح النشر بدلا من العلاقات العامه كأحد مكونات المزيج الترويجى وذلك نظرا لاعتبار النشر من أهم الوسائل التقليدية للعلاقات العامة .

رابعا : منشطات (مروجات) البيع الاخرى .

ان منشطات (مروجات)البيع الاخرى هى جميع المروجات الاخرى للبيع بخلاف الاعلان ، والبيع الشخصى ، والدعاية والنشر . ويمكن النظر اليها فى مواقف بيعية

على أنها نشاط دافع لرجال البيع وللوسطاء وللمستهلك (عرفه وشلبى ، التسويـــق والفراغ جـ ٢ ، ١٩٩٢) ٠

ان مروجات (منشطات) البيع يمكن أن توجه نحو القوى البيعية ورجال البيع بما يوء دى الى دعم البيع الشخصى ٠ فمنشطات البيع يمكن أن توجه لرجال البيع فى شكل جوائز أو مكافآت تدفع رجال البيع نحو زيادة كفاءتهم وانتاجيتهم ٠

كما أن مروجات (منشطات) البيع يمكن أيضا أن توجه تجاه الوسطاء (حلقـــات البيع بالجملة والتجزئة والوكلاء وخلافه) والقوى البيعية التابعة لهم ٠ فهناك عديد مـن الاساليب الترويجية التى يمكن أن تقدم لحلقات البيع (الوسطاء) من أجل تشجيعهـم على زيادة جهودهم البيعية ومنها المسموحات والحوافز السعرية وأساليب وأدوات العـرض وغيرها من الاساليب الترويجية التى يمكن أن توجه الى حلقات البيع بالتجزئة وخصوصا تجاه القوة البيعية وعاملوا البيع بمنافذ التجزئة ٠ ومن أهم تلك الاساليب العمولات التى يمكن أن تقدم لعاملوا البيع بالتجزئة عن كل وحدة من الوحدات المباعة٠

أما مروجات (منشطات) البيع التى توجه نحو المشترى النهائى فتعتبر من أهـم المروجات البيعية٠ وعادة ما تكرس عديد من المنشآت الجهد الترويجى الاكبر تجاه المستهلك النهائى ٠ كما تحتل الجهود الترويجية نحو المستهلك جانب كبيرا من ميزانية الترويـج بتلك المنشآت (Evrett, 1971) ٠

ان مروجات البيع الموجه للمستهلك يمكن أن تتضمن عديد من الاساليب٠ومن الاساليب التى تستخدم للترويج للمنتجات المبتكره الاتـــى :

- الصيانة المجانية للمستهلك ٠
- عروض استرداد الثمن فى حالة عدم الاقتناع بالسلعة (ويستخدم هذا الاسلوب خاصة فى حالة المنتجات المبتكرة) ٠
- كوبونات خفض الســعر ٠

أما الاساليب التى يمكن استخدامها للترويج للمنتجات الحالية فهى متنوعة ومن أهمها الاتـــى (Luick & Ziegler, 1968) :

- الاضافات (الوحدات الاضافية المجانية عند شراء السلعة) والتى عادة مايتم الاشـارة اليها فى اعلانات السلعة أو العلامة ومن أمثلتها : الاعلان عن أحد السلع والموجـه للمستهلك النهائى والذى يحثه على الشراء بالحصول على وحدة مجانية (أو أكثر) مـن

السلعة (أو من أى شيىء آخر) عن كل وحدة (أو أكثر) يقوم بشرائها •
ــ خفض السعر وعادة ما يستخدم الاعلان أيضا بالاضافة الى جهود البيع الشخصى لاخبار المستهلك عن الاسعار المنخفضة للسلعة •
ــ السحب بالقرعة ذو الجوائز

الدور الترويجى للمهام والانشطة التسويقية الاخرى

ان الترويج يعتبر من المهام غير المحدودة فجميع الانشطة التسويقية تساهم بدور ما فى الترويج • والانشطة التسويقية متعددة ومتنوعه ومن أهمهاتلك الانشطة المتعلقه بالمنتجات والسلع (كالتطوير والابتكار والذى يتضمن التنويع والتشكيل واكتشاف استعمالات جديدة وخلافه) ، وتلك الانشطة المتعلقه بالتمييز والتبيين والتغليف والضمان والخدمه والتسعير والتوزيع وغيرها • وسوف نتناول الدور الترويجى لكل منها فيما يلى :

أولا : الدور الترويجى للتطوير والابتكار •

ان التطوير " Line Moderization" والابتكار "Innova- tion " يساهم بدور فى الترويج • فالتطوير والابتكار السلعى يتم على اساس من جمع المعلومات عن المستهلك ورغباته وعلى أساس من بحوث التسويق التى تكشف عن امكانات تطوير المنتج أو ابتكار منتجات جديدة بما يمكن من الوفاء بتلك الرغبات للمستهلك أو تلافى شكاواه (Still & Kundiff,1969, Kotler, 1976) •

ولاشك أن الشركات تتمكن من الترويج لمبيعاتها من خلال التطوير والابتكار السلعى • فمن خلال التطوير في المنتجات الحالية يمكن زيادة مبيعات المنشأة• كما أن اكتشاف منتجات جديدة يساهم فى دعم مركز الشركة وفى الترويج للمبيعات وزيادتها • هذا من جهة ومن جهة أخرى فان ذلك يمكن أن يساهم فى دعم مركز المنتجات الحالية ودعم الانطباع عنها وخاصة اذا كانت المنتجات الجديدة مكمله للمنتجات الحاليه أو مرتبطه بها •

ان اضافة سلع جديدة أو تطوير السلع الحالية بحيث تصبح أفضل جودة بنفس السعر أو عند سعر أعلى يتلاء م مع الجودة العالية ، أو بسعر أقل مع نفس الجودة أو بسعر أقل مع جودة أقل تتلاء م مع مستوى الانخفاض فى السعر ، يمكن أن يساهم بدور فعال فى الترويج للمبيعات • ان ذلك يصبح ذو فعالية فى الترويج للمبيعات اذا ماتم تقديم

المنتجات الجديدة وتطوير المنتجات الحالية على أساس من البحوث والدراسات التسويقيه التى تمكن من الوفاء برغبات وحاجات ومتطلبات وتطلعات المستهلك فيما يتعلق بخصائص المنتجات ومواصفاتها وجودتها وأسعارها ، الى غير ذلك •

وفي بعض الاحيان قد تخطط المنشأة لتقادم منتجاتها قبل قبل موعد تقادمها وهو ما يسمى بالتقادم المخطط" Planned Obsilescence " كما يحدث فى صناعة الموضه ، وذلك من أجل الترويج للمبيعات بحيث يتم تقديم منتجات جديدة (موديلات جديدة) أو تقديم منتجات متطورة (موديلات متطورة) بديلة للمنتجات الحاليه مما يوء دى الى تقادم المنتجات (الموديلات) الحالية• ورغم الحوار الدائم حول مزايا وعيوب التقادم المخطط الا أنه يجب أن ينبع من حاجة المستهلك وأن يوجه لصالح أفراد المجتمع والوفاء بحاجاتهم ورغباتهم المتطورة بما ينعكس على صالح المنشأة وزيادة مبيعاتها (Kotler & Armstrong, 1987).

وخلاصة القول فان الشركات فى الوقت المعاصر يجب أن تتجه ولعديد من الاسباب نحو تقديم منتجات جديدة بدرجة أكبر وبمعدل أسرع وان توجه تلك المنتجات نحو العديد من الاسواق وأن تستخدم تكنولوجيات أكثر فى سبيل ذلك • فالمنشآت التسويقية المعاصرة سوف يصبح الطابع المميز لتفوقها وكفاءتها فى السنوات القادمة هو التسويق المتلاحق والسريع والمكثف للتكنولوجيا • فكما كانت الجودة وكفاءة التصنيع معيار للتفوق والتميز والمركزالتنافسى للشركات فى الثمانينات • فان التسويق المتلاحق والسريع والمكثف للتكنولوجيا سوف يصبح السمه والطابع المميز للشركات الناجحه فى العصور القادمة • فالمنشآت سوف تنهض أو تضمحل فى المستقبل على أساس من مدى قدرتها على تبنى أنظمة وخطط فعالة لجهودها المتعلقه بالتسويق لتكنولوجيات ومنتجات متطورة وجديدة • وحاليا فان هناك عديد من الشركات مثل توشيبا وشارب وفيلبس وكانون وناشونال وغيرها أصبحت تملك القدرات التى تمكنها من استحداث أو تطوير منتجات ذات تكنولوجيات معقدة ومتطورة وذلك من أجل تحقيق الكفاءة التسويقية من حيث زيادة سرعة المبيعات ومقدارها واشباع الرغبات المتنامية للمشترين وتحقيق المزيد من الرضا لهم (Nevans, et.al., 1990)•

ولعل تغير أنماط الحياة على مدار الوقت قد أعطى مفاتيح للعديد من الشركات لاكتشاف فرص لتقديم منتجات جديدة أو متطورة مما جعل مهام بحوث التسويق أكثر اهمية فى هذا العصر من أى وقت مضى • ومثالا على ذلك فان شركة " ربرميد

"Rubbermaid" قد أضافت خلال خمسة سنوات (منذ عام ١٩٨٠ وحتى عام ١٩٨٥) حوالى ٥٠٠ منتج جديد منها مئة منتج فى عام ١٩٨٤ وحده • وقد كان تغير أنمــــاط الحياة بصورة ملحوظة عاملا هاما فى ذلك (Kotler & Cox, 1988) •

ثانيـا : الــدور الترويجـــى للتنويـــــع

ان التنويع يعنى اضافة سلع أو سلعة أو خط أو خطوط انتاج جديدة الى المنتجــات التى تنتجها المنشأة أو الى خطوط الانتاج بالمنشأة والتى تكون خارج المنتجات وخطـــوط الانتاج والاسواق الحالية للمنشأة وذلك لمواجهة الاحتياجات المتغيرة والمتنوعة والمتطورة للمستهلكين (Still & Kundiff, 1969 , Kotler & Armstr- ong, 1987) •

وقد تضيف المنشأة سلعا جديدة وأعلى سعرا وأعلى سعرا من السلع التى تنتجهـا • ان ذلك يساهم فى الترويج بجذب فئات جديدة من المستهلك ترغب فى جودة أعلى وتربـط بين الجودة والسعر • ومن جهة أخرى فقد تضيف المنشأة سلعا جديدة أقل جودة وأقـل سعرا وذلك لجذب فئات جديدة من المستهلك ترغب فى الشراء بأسعار أقل ولا تهتـــم كثيرا بالجودة العالية نظير الشراء بأسعار منخفضة• ومن ثم فان اضافة مثل تلك السلــع يساهم فى الترويج وزيادة المبيعات من خلال توجيه تلك السلع الجديدة الى فئات اضافية من المستهلـــك •

ومن جهة ثالثة فقد تضيف المنشأة كلا النوعين من السلع الاعلى جودة والاقل جودة أو جميع انواع الجودة وذلك لجذب جميع فئات المستهلك ومن ثم تتمكن المنشأة مــــن الترويج وزيادة المبيعات • من خلال التنويع وانتاج السلع بمستويات الجودة المختلفـــة والتى ترغبها فئات متنوعه من المستهلك • وقد تقوم المنشأة بانتاج سلعا متكاملة أو بديلــة - فالمنشأة التى تنتج أجهزة الحاسب الآلى تنتج شرائط للطباعة والمنشأة التى تنتج القمصـان الرجالى قد تنتج القمصان الحريمى وهكذا (عرفــة وشـــلبى، الادارة الانتاجية والفراغ، جـ ١ ، ١٩٩٢) •

وترى عديد من المنشآت فى الوقت المعاصر أن جانبا كبيرا من سر النجاح يرجع الى التنويع بادخال منتجات وخطوط انتاج مختلفة وجذابه بدلا من محاولة اثبات الكفاءة فـــى منتجات حالية غير جذابة ، كأن تنتج منشأة لصناعة الملابس الجاهزة أجهزة الحاسب الآلــى

مثلا (عرفة وشلبى، الادارة الانتاجية والفراغ جـ ١ ، ١٩٩٢) ٠وهذا تماما مافعلته شركات عديدة ناجحه فى العالم مثل شركة كرافت بادخالها منتجات جديدة مثل صناعة الايس كريم ، ومنتجات الحفاظ على الصحة وكذا شركة جونسون وجونسون والتى قامت بدور ترويجى بارز من خلال الاكتشاف والاستفادة من فرص تسويقية جذابة ولكن أكثر مخاطرة وعلى سبيل المثال فقد بدأت الشركة بانتاج شامبوا وأدوات الاطفال ثم انتقلت الى مجالات أكثر مخاطرة مثل انتاج المعدات التكنولوجية الطبيه والجراحيه وذلك بعد محدودية النمو بسوق العقاقير ولكن تلك المجالات فتحت فرصا لنمو سريع وعوائد عالية (Kotler & Armstrong, 1987) ٠ ويوءكد ذلك ما قامت به شركة بلاك ودكر " Black & Decker " التى تنتج أدوات الطاقه وذلك بشراء مصنع قطع غيار صغيرة لشركة جنرال الكتريك (Kotler & Cox, 1988, Suporito , 1984)

ثالثا : الدور الترويجى للتبسيط ٠

ان التبسيط يعنى اسقاط سلعة أو بعض سلع أو شكل أو بعض أشكال السلعة أو خط أو بعض خطوط الانتاج التى لا يكون عليها اقبال كبير من جانب المستهلك و (أو) التى تزيد تكلفتها عن العائد منها (Still & Cundiff, 1969) ٠ان التبسيط بهذا المعنى يوءدى الى تركيز أكبر على السلع التى يزداد الاقبال عليها ، وتوجيه أكبر للمستهلك نحو السلع التى يزيد العائد الذى يتحقق من المبيعات بالنسبة لها ٠ وكذا فان التبسيط يوءدى الى توجيه جهود الاعلان والترويج (التى كانت توجه الى السلع أو الاشكال ذات الاقبال المحدود من جانب المستهلك) الى سلع يمكن أن يزداد عليها الاقبال من خلال المزيد من الترويج بالنسبه لها ٠

ان التبسيط أيضا يساهم فى تلافى الانطباع السالب من جانب المستهلك والمرتبط بالسلعة التى يتم التبسيط بالنسبة لها ، والذى من الممكن أن يمتد الى سلع أخرى لو لم يتم ذلك التبسيط ٠

ولاشك أن التبسيط يمكن من التركيز على رغبات المستهلك والمواصفات التى يطلبها ومستوى الجودة المرغوب ٠ كما أن التبسيط يمكن من الاستفادة من مزايا التخصص فى سلع أو أشكال أو خطوط انتاج محدودة مما يوءدى الى زيادة المهارة النسبية والاتقان فى انتاج تلك السلع أو الاشكال ، ومما يوءدى الى زيادة قبول المستهلك لتلك السلع أو الاشكال وزيادة المبيعات والارباح الكلية للمنشأة٠

ومن ثم فانه يمكن استنتاج أن التبسيط اذا ما تم على أساس من الدراسات العلمية وبحوث التسويق فانه يمكن أن يساهم فى الترويج للسلع الأخرى سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة مما ينعكس أثره على زيادة المبيعات والارباح أو الحد من الانخفاض فى المبيعات والارباح التى تتحقق من وراء المنتجات التى تبيعها المنشأة ٠

رابعا : الدور الترويجى للتشكيل ٠

ان التشكيل يعنى اضافة أشكال جديدة من المنتجات الحالية التى تقوم المنشأة بانتاجها كأحجام أو مقاسات أو عبوات أخرى مختلفه أكبر أو أقل من تلك التى تنتجها المنشأة وذلك من أجل اشباع الرغبات المستجدة للمشترين الحاليين والمرتقبين ٠ وقد قامت شركة جنرال موتورز بمحاولة انتاج اشكال من السيارات تفى لكل غرض وتتلاءم مع كل شخص آملة من ذلك زيادة مبيعاتها وتقوية مركزها بجميع القطاعات التسويقية (Kotler & Armstrong, 1987)٠

وفى عديد من المنشآت فان المنشأة قد تقوم بدور ترويجى من خلال التوسع داخل خط أو خطوط المنتجات باضافة أشكال جديدة من السلعة أو السلع لاشباع رغبات المشترين ٠ ومن ثم فان المنشأة بذلك تستفيد من خلال التشكيل فى الترويج لمنتجاتها وجذب المشترين اليها باضافة أشكال جديدة يحتاجها المشترى الحالى أو المشترى المرتقب ٠ كما تتمكن المنشأة أيضا من خلال التشكيل من الاستفادة الكاملة من طاقات وخطوط الانتاج وتضافر الامكانات والطاقات الانتاجية مع الطاقات والامكانات التسويقية للمنشأة " Positive Synergy "٠ ومن ثم فان ذلك يمكن من خفض التكاليف وزيادة الارباح والعوائد التى تتحقق للمنشأة من المبيعات ٠

ومن ثم فانه اذا ما تم تقديم الاشكال الجديدة دون اسراف أو تقصير بناء على دراسات السوق بصورة دقيقة من خلال بحوث التسويق وتقديم تلك الاشكال التى يحتاج اليها المستهلك الحالى أو المشترى المرتقب ، فان التشكيل فى تلك الحالة يساهم بدور ترويجى كبير لزيادة المبيعات ، ومن ثم زيادة الارباح والعوائد التى يمكن أن تحققها المنشأة ٠ ان تلك البحوث التسويقية سوف تمكن المنشأة من انتاج أشكال متنوعه من المنتجات تدعم خطوط المنتجات الحالية للمنشأة وتمكن من التجاوب مع احتياجات ورغبات المشترين المتنوعة بالقطاعات التسويقية المختلفة (Kotler & Cox , 1988)٠

خامسا : الدور الترويجي لاكتشاف استعمالات جديدة للسلعة •

ان عديد من المنشآت والشركات الانتاجية والتسويقية أصبحت تسعى للترويج للمنتجات من خلال اكتشاف استعمالات جديدة لها (Still & Cundiff , 1969) • ومن أمثلة ذلك الشاي المثلج حيث أصبحت كثير من الشركات التى تنتج الشاى تعمل على الترويج من أجل استخدامه صيفا وشتاءا بالدعاية والاعلان بشرب الشاى المثلج صيفا •

وفى بعض الشركات التى تنتج سلعا لفئة معينه من فئات المستهلك أصبحت تروج لاستخدامه بواسطة جميع فئات المستهلك • ومن أمثلة ذلك جونسون بيبى شامبو والذى كانت شركة جونسون تنتجه للاطفال وأصبحت تروج لمزاياه وامكان استخدامه بواسطة جميع الفئات كبارا وصغارا نساءا وأطفالا • ومن أمثلة ذلك أيضا السكرين الذى كان ينتج ويباع لمرضى السكر كبديل للسكر وأصبحت الشركات التى تنتجه تروج لبيعه لجميع فئات المستهلك • وهناك عديد من السلع الاخرى التى تم اكتشاف استعمالات جديدة لها على هذا المنوال •

ان اكتشاف المنشآت لاستعمالات جديدة للسلع التى تنتجها أو تتعامل فيها يساهم بدور ترويجى عن طريق جذب فئات أخرى من المستهلك أو المشترى المرتقب من خلال الاقتناع من جانب تلك الفئات بامكان استخدام السلعة والاستفادة منها • ومن ثم فان توجيه الاهتمام الى اكتشاف استعمالات جديدة للسلعة يساهم فى الترويج وزيادة المبيعات ولكن ذلك ينبغى أن يتم على أساس من بحوث التسويق من أجل الدراسة لفئات المستهلك المرتقب واكتشاف امكان ايجاد استخدامات جديدة للسلعة تفى بحاجات ورغبات تلك الفئات •

سادسا : الدور الترويجي للتمييز •

ان التمييز للسلع أو الخدمات يعنى تحديد السلع أو الخدمات التى تقدمها أو تتعامل فيها المنشأة وطبعها بطابع مميز عن غيرها من السلع أو الخدمات ، وذلك عن طريق واحد أو أكثر من الاتى : العلامة والاسم التجارى والماركة التجارية المسجلة وغيرها كما هو موضح فيما يلى (Kotler, 1984, Kotler, 1976, Kotler & Armstrong, 1987) •

وتستخدم العلامه لتمييز السلعه أو الخدمه عن غيرها من السلع المنافسه• ولذا فان العلامه ترتبط بمنشأة تقوم بانتاج أو توزيع السلعة• وكما تستخدم العلامه لتمييز السلعه أو الخدمه، فانه يمكن التمييز أيضا باستخدام اسماء خاصه بالسلعه أو الخدمه• ويجب أن يتسم الاسم بخصائص سهولة النطق والكتابه والتذكر ، وأن يكون الاسم موجزاوبسيطا ومتمشيا مع التقاليد والاعراف، بحيث يسهل نطقه وكتابته وربطه بالعلامه والاستخدامات المختلفه للسلعه أو الخدمه• وفي حالة الاشهار القانوني للعلامه و(أو) الاسم المميز فانها تكتسب حق قانوني أو حمايه قانونيه وتأخذ صبغة الماركه التجاريه المسجله (Kotler , 1984)•

ويقوم التمييز بدور ترويجي هام بالنسبه للمنتج وكذا بالنسبه للموزع• فبعض أدوات التمييز ترتبط بالمنتج ويكون الهدف تمييز ما ينتجه ذلك المنتج والترويج له• وعند تقادم العلامه فقد تحتاج الشركه الى بعض لمساتالتجديد فيها (Kotler & Armstr-ong, 1987)• والبعض الآخر من أدوات التمييز تركز على منشأة التوزيع حيث توضع ماركات أو شعارات متاجر التجزئه على بعض السلع ويكون الهدف من ذلك هو الترويج لتلك المتاجر مثل متاجر شملا للملابس أو توكل للاحذيه أو غيرها•

ولعل الدور الترويجي للتمييز ينبع من الاتي: أ- أن التمييز يمكن من حماية المشترى (من خلال الدور التبييني للتمييز) بتعريفه بنوع السلعه ومصدر انتاجها أو توزيعها بالمقارنه بالسلع المنافسه• ب - أن التمييز يمكن المنتج و (أو) الموزع من استخدام أدوات التمييز كمحددات للسلعه عند القيام بتسعيرها وبيعها وتوزيعها أو الترويج لها، من خلال وسائل الترويج المختلفه كالبيع الشخصي أو الاعلان أو النشر أو منشطات البيع الاخرى • ومن ثم فان ذلك يساهم في اقناع المشترى بأفضلية السلعه بالمقارنه بالسلع المنافسه الاخرى• ولذا يمكن تحقيق السيطره على السوق كهدف ترويجي وكذا كهدف حمائي للسلعه ولمنشآت الانتاج والتوزيع نتيجة السيطره على السوق ونتيجة حماية المنتجات من التقليد والتزييف • جـ أن التمييز يساهم في الترويج الحقيقي للسلعه أو الخدمه لسبب اطمئنان المشترى لمعرفته (من خلال التمييز) بمصدر الانتاج

أو مستوى الجودة ، وكذا بسبب حرص المنشأة التى تقدم تلك السلعة أو الخدمة على المحافظة على مواصفات وجودة مميزة لتلك السلعة أو الخدمة بالمقارنه بالعلامات أو الماركات الاخرى فى السوق وذلك من منطلق حرص المنتج على كسب الرضا المستمر والثقة الدائمة فى علامة أو ماركة ذلك المنتج (Kotler, 1984, Kotler & Armstrong , 1987) •

سابعا : الدور الترويجى للتبيين •

ان التبيين يعنى ايضاح كافة البيانات التى تساعد المشترى على شراء السلعة كالبيانات عن المواصفات والسعر وخلافه ، كما توضح للمشترى كيفية استخدام السلعة والتحذيرات الضرورية المتعلقه بالسلعة واستخدامها وصيانتها والاثار التى قد تنجم عن سوء استخدامها ، الى غير ذلك من البيانات التى تهم المشترى (سواء كان مستهلكا نهائيا أو مشترى صناعى) •

ان جودة المعلومات تتضمن جانبين رئيسيين هما دقة المعلومات وسرعتها • وتلك المعلومات بالجودة المذكورة تعتبر ضرورية للمشترى المرتقب من أجل حمايته وأمانه (Thorellie, et.al.,1980) • ولذا فان تلك المعلومات التى تقدم للمشترى المرتقب تعتبر على جانب كبير من الاهمية من أجل تحقيق رضاء المشترى أو المستخدم للسلعة وزيادة احتمالات تكراره للشراء • كما أن تقديم معلومات وافية وسريعة ودقيقه للمشترى المرتقب يمكن من تفادى حصول المشترى على معلومات غير وافية وغير دقيقه من مصادر أخرى كالاصدقاء أو المجموعات التى يرتبط بها المشترى المرتقب أو غيرها من المصادر (Anderson, 1973) •

ان التبيين يساهم بدور ترويجى حقيقى للسلعة من خلال تحقيق فوائد جوهرية للمشترى من أهمها : توفير بيانات كافية (عن خصائص ومواصفات السلعة وسعرها وكيفية توزيعها وخلافه) بما يمكن المشترى من الاختيار الرشيد من بين السلع والعلامات البديلة المنافسة ، ووقاية المشترى من المخاطر التى قد تنجم عن سوء استخدام السلعة من خلال بيان التحزيرات اللازمة ، واطالة عمر الاستخدام والمحافظة على الاداء المرضى للسلعة من خلال البيانات الكافية عن كيفية الاستخدام والصيانه للسلعة ، وكذا توفير البيانات الدقيقه والكافية للمشترى يمكنه من تجنب الوقوع فى حالات الخداع والغبن وتجنب شراء سلع معيبه أو غير عملية بالنسبه له من حيث الاستخدام أو الصيانه أو خلافه

(Thorellie, 1980).

ولاشك أن توافر البيانات الكافية والحقيقية يمكن رجال البيع من القيام بدورهم الترويجي بفعالية من خلال نشاط لبيع الشخصي حيث يمكنهم ذلك من ايضاح كافة البيانات الضرورية للمشترين (فيما يتعلق بمكوناتها ومواصفاتها وكيفية استخدامها وصيانتها وخلافه) والاجابة على كافة تساوء لاتهم واقناعهم بالشراء من خلال المعلومات الحقيقية الوافية والدقيقه عن السلعة.

كما أن التبيين يقوم بدور رجل البيع الصامت فى الترويج للسلعة (أو السلع) التى تباع بالسوبر ماركتس ومتاجر خدمة النفس مما يساعد على زيادة المبيعات وزيادة معدل دوران السلعة بالمتاجر . ومن ثم تحقيق عوائد مرضية للمنتج والموزع من خلال زيادة المبيعات وانخفاض مردودات المبيعات بسبب شراء السلعة بناء عن اقتناع وعلى اساس من توافر معلومات سريعة ودقيقه حقيقية وغير مضلله عن السلعة ومواصفاتها وكيفية استخدامها الى غير ذلك (Govani, et.al., 1986).

والجدير بالذكر أيضا أن نوضح أن التبيين من خلال توافر البيانات الوافية والصادقة يمكن من تأدية أنشطة الاعلان وكذا المنشطات (المروجات البيعية) الاخرى لدورها بفعالية. وعلى سبيل المثال فان التبيين يوضح بيانات دقيقه ووافية وصادقة تدعم الاعلان ، كما أن التبيين يوضح فرص الخفض السعرى فى السلعة كما يوضح مدى وكيفية الاستفادة من الكوبونات أو الطوابع أو الاضافات أو المسابقات وغيرها والتى تستخدم فى الترويج مما يمكن من أداء الانشطة الاعلانية والمنشطات (المروجات) البيعية الاخرى لدورها بفعالية بحيث ينعكس ذلك على زيادة المبيعات والعوائد (Tillman & Kirkpatrick, 1972, Govani, et.al., 1986).

ثامنا : الدور الترويجي للعبوة والغلاف .

ان العبوة والغلاف تتضمن العبوة الاصلية للسلعة والغلاف الخارجي لها . وفى بعض الاحيان تكون العبوة والغلاف شيىء واحد وفى أحيان أخرى توضح العبوة بداخل غلاف خارجي . ويعتمد نوع العبوة والغلاف والمواد المستخدمه فى صنعها على نوع السلعة ومدى أهميتها ومدى خطورتها ومدى سيولتها أو صلابتها الى غير ذلك من الاعتبارات (Still & Kundiff, 1969).

وبعض رجال التسويق يعتبرون العبوة والغلاف العنصر الخاص من عناصر المزيج التسويقى (اضافة الى تطوير المنتج والتسعير والترويج والتوزيع) وذلك نظرا للأهمية التى يضعونها للعبوة والغلاف • وتعتبر العبوة ذات أهمية كبيرة للترويج للعديد من المنتجات وعلى سبيل المثال منتجات البرفيوم والعطور أو منتجات الادوية• ومن ثم فان هناك عناصر عديدة فى العبوة تؤثر على فعالية دورها الترويجى ومن أمثلتها حجم العبوة وشكلها ولونها ونوع المادة المصنوعة منها ومحتواها والعلامة والبيانات الموضوعة عليها ، الى غير ذلك (Kotler & Armstrong, 1987)•

ولاشك أن العبوة والغلاف هما وسيلة الترويج الصامت للسلعة نظرا لشكلها المميز وتضمنها بيانات عن العلامه والاسم المميز ، وخلافه • كما يمكن الاعلان عن السلعة والترويج لها من خلال العبوة والغلاف والبيانات والصور والنشرات والكوبونات والعينات المجانية عن سلع أخرى مكملة أو مرتبطة والتى تكون متضمنه أو ملحقه بها ، أو ما شابه ذلك • كما أن العبوة والغلاف الفعالين يساهما فى مساعدة رجل البيع فى أداء مهامه البيعية والترويجية بكفاءة، كما يساهما فى دعم النشاط الاعلانى للسلعة • وكذا فى دعم النشاط الترويجى للسلعة من خلال عرضها بالمتاجر •

وأخيرا فان العبوة والغلاف بالاضافة الى دعمها للانشطة الترويجية عن السلعة فانهما يقومان بدور ترويجى جوهرى وحقيقى من خلال أدائهما لمهامهما بكفاءة فى الحفاظ على السلعة وحمايتها من التلف والحفاظ على خواصها ومواصفاتها وجودتها وتسهيل استخدامها وبيان تواريخ صلاحيتها وكيفية استخدامها والمحذرات الكافية الضرورية• وكذا من خلال الفوائد الاضافية للمشترى من خلال استخدامه للغلاف وللعبوة فى استخدامات أخرى بعد انتهاء السلعة ، كعبوات الشاى أو المسلى أو التوابل أو خلافه والتى يمكن استخدامها فى استخدامات أخرى بعد استهلاك السلعة المعبأة• ومن ثم فان العبوة والغلاف هما اعلان لدى مستهلك السلعة طيلة فترة استخدامها للغرض الاصلى أو لأغراض أخرى بعد انتهاء السلعة •

ومن ثم فان التعبئة والتغليف الجيد يمكن أن يقوم بدور فعال فى زيادة المبيعات الكلية للسلعة وزيادة الطلب عليها بالمقارنة بالسلع المنافسة• ولا شك أن ذلك يمكن أن يتحقق اذا ما تم تصميم العبوة والغلاف على أساس علمى سليم (والقيام بتغيرهما فى حالة تقادمهما أو عدم ملاءمتها لاسباب فنية واقتصادية أو ترويجية) بالاعتماد على بنوك دقيقة ووافية للمعلومات ، والتى يمكن استخدامها فى اجراء البحوث التسويقية عن

التصميم الفعال للعبوة والغلاف (من حيث المحتوى والشكل والحجم واللون والجاذبية وخلافه) بحيث يمكن الاستفادة منهما فى أداء دورهما فى الحفاظ على السلعة وفى توفير البيانات الكافية عنها وفى الترويج البيعى لها ٠

تاسعا : الدور الترويجى للضمان ٠

ان الضمان يعنى الالتزام الصريح أو الضمنى (كتابة أو شفهيا) من قبل المنتج و (أو) البائع بضمان خلو السلعة من العيوب وضمان أداء ها المرضي للمشترى و (أو) المستخدم للسلعة بناء على معايير معينه منها المعيار المطلق أو معيار الوقت، (ضمان الاداء السليم لفترة معينه) أو خلافه من المعايير (حودانه وعرفسة، ١٩٨٣، عرفة وشلبى، التسويق والفراغ جـ ١ ، ١٩٩٢ ، Loundback & Goebel, 1974 Beningson & Beningson, 1974, Berson, 1972, Mallor, 1979, Rados, 1969 , Still & Kundiff , 1969).

ولاشك أن الضمان يوء دى دورا ترويجيا هاما من خلال التأكيد للمشترى و (أو المستخدم) للسلعة على مسئولية المنتج و(أو) البائع عن أية عيوب فى السلعة أو خلل فى الاداء ٠ ان المنشأة المنتجه للسلعة تقدم الضمان بهدف الترويج للسلعة وزيادة المبيعات بالنسبة لها ٠ ان ذلك الترويج للمبيعات يتحقق بالنسبة للسلعة التى يقدم عنها الضمان وذلك نظرا لان الضمان يشجع المشترى (المستهلك النهائى أو المشترى الصناعى) على شراء السلعة نظرا لاطمئنانه لضمان المنتج خلو السلعة العيوب ولضمانه أدائها بكفاءة خلال فترة الضمان مما يوء كد صلاحية السلعة ويشجع المشترى على شراءها ٠ كما أن هناك أنواع من الضمان المطلق تخول للمشترى الحق المطلق فى رد السلعة المعيبه أو استبدالها مما يشجع المشترى على شراءها ٠

ومن جهة أخرى فان الضمان يوء دى دورا ترويجيا هاما من خلال نقل المشترى للكلمة المنقولة الموجبة فالضمان يعتبر فى الحقيقة اعلان من خلال الكلمة المنقولة " Word-of-Mouth Advertising " والضمان يجب فى تلك الحالة ألا يكون مرتبط بمجرد رد الثمن وانما يجب أن يكون الضمان أساسا هو ضمان لتحقيق رضاء المشترى وأن المشترى سوف يكون راضى عن السلعة أو الخدمة التى يتم بيعها له ٠ وهذا يتطلب التحرك من جانب الادارة نحو مزيد من السلطات والمسئوليات للعاملين ورجال البيع ونحو تحديد نقاط الضعف (وأسباب الفشل فى النظام التسويقى الهادف

لرضاء المشترى) والتى يجب علاجها لتحويل الضمان من مجرد ورقة فى يد المشترى الى ضمان حقيقى وفعلى لرضاء ذلك المشترى وهو مايطلق عليه استراتيجية ضمان رضاء المشترى (Firnstahl, 1989) .

ان الضمان ينقسم الى أنواع متعددة دور كل منها الترويجى فيما يلى (Loun-dback & Goebel, 1974, Mallor, 1979, Rodos, 1969 Beningson & Beningson , 1974) :

أ ـ الضمان المطلق : ويهدف الى تحقيق الرضاء المطلق من جانب المشترى عن السلعة التى قام بشراءها والا فانه يصبح له حق رد ثمنها أو استبدالها . وهذا النوع من الضمان يشجع المشترى على شراء السلعة بصورة مطلقة وبدون أى تردد ومن ثم فان له أعلى اثر ترويجى على زيادة المبيعات من السلعة .

ب ـ الضمان المشروط . ويهدف هذا النوع من الضمان الى ضمان أداء السلعة على أساس معيار معين (لفترة معينه سنة مثلا أو خلافه من المعايير) . ان هذا النوع من الضمان يشجع المشترى على شراء السلعة نظرا لاطمئنانه لتحمل المنتج و (أو) البائع المسئولية عن أية عيوب بالسلعة أو أى خلل فى الاداء لفترة معينة يثبت خلالها الحكم على السلع ومدى صلاحيتها للاستخدام مما ينعكس أثره على زيادة المبيعات من السلعة .

عاشرا : الدور الترويجى للخدمة .

ان الخدمات التى تقدم للعميل قبل أو أثناء شراء السلعة أو بعد شراءها قد تأخذ أبعادا فنية تنصب على السلعة نفسها كبيان كيفية تشغيلها واستخدامها قبل الشراء أو صيانتها أو اصلاحها بعد الشراء والاستخدام ، كما قد تأخذ أبعادا أخرى متنوعة كخدمات التسليم للمنازل أو الائتمان أو البيع بالاجل أو استبدال البضاعة المباعة أو ردها أو غير ذلك من الخدمات (Still & Kundiff, 1969) .

وتتزايد أهمية الخدمة والدور الترويجى لها فى الاقتصاد المعاصر نتيجة الاتجاه نحو المزيد من التأصيل لدور التكنولوجيا والخدمة فى اقتصاديات العالم المعاصر . ونتيجة التأصيل المتزايد لدور التكنولوجيا والخدمة فان ديناميكيات عملية البيع تتجه نحو التطور والتغير . كما أن التطور فى طبيعة ومتطلبات الخدمة والتعقد المتزايد فى التكنولوجيا

يتطلب علاقات أكثر عمقا وأكثر وثاقة بين البائع والمشترى • ولذا فان مهمة البائع أصبحت لا تقتصر على مجرد عرض السلع أمام المشترى وانما أصبحت تتعدى ذلك الى مهمة قبل وأثناء وبعد البيع وترمى الى تحقيق الهدف من فلسفة رئيسية لذلك كله ألا وهى رضاء المستهلك وخاصة ذلك الرضا بعد الشراء • ومن أجل ذلك فانه يجب الابقاء على تفاعل بناء مع المشترين بما يضمن التعرف المستمر على شكاواهم وحاجاتهم ومتطلباتهم المستقبلية بما يضمن تكرار الشراء فى المستقبل • وعموما فانه كلما كانت السلعة أكثر تعقد (أو الخدمة التى يتم تسويقها) وكلما طالت فترة استخدامها ، فان خدمات البيع تصبح أكثر أهمية • ومن ثم فانه يجب أن يتم التخطيط للخدمات بصورة منظمة ومنتظمة بما يمكن من تحقيق أثر ايجابى على المستهلك بحيث ينعكس ذلك على سلوكه الفعلى بتكرار الشراء وسلوكه القولي من خلال الكلمة الموجبة (Levitt , 1983) •

ان الخدمات تعتبر ذات دور ترويجى هام لانها يمكن أن تستخدم بفعالية كوء ثر عند الاعلان أو عند القيام بمجهود البيع الشخصى • كما أن الخدمة فى حد ذاتها تنعكس على درجة رضاء المشترى أو المستخدم للسلعة مما ينعكس على اقتناعه بالسلعة وثقته فى أدائها وفى المنتج والموزع لها • ان ذلك الدور الترويجى للخدمة لا يخفى أثره على زيادة المبيعات من السلعة والتى تتضح بتكرار السلوك الشرائى للمشترى و (أو) المستخدم لها (Hartley, 1979) •

كما أن الخدمة الجيدة ينعكس أثرها على السلوك القولى للمشترى و(أو) المستخدم للسلعة • ولا يخفى الاثر الكبير للكلمة المنقولة بالفم فى الترويج للمبيعات (عرفة وشلبى، التسويق والفراغ جـ ١ ، ١٩٩٢) • وتشير عديد من البحوث الى أثر الكلمة الموجبة المنقولة بالفم " Word - of - Mouth Communication" فى الترويج للمبيعات وجذب مشترين ومستخدمين جدد للسلعة مما ينعكس أثره على زيادة (قد تكون مبهرة فى بعض الاحيان) بالنسبة للمبيعات • وعلى النقيض من ذلك فان الكلمة السالبة قد توء ثر فى بعض الحالات تأثيرا سالبا كبيرا (قد يكون دراميا فى بعض الاحيان) بالنسبة للمبيعات من السلعة بل وبالنسبة للمنشأة المنتجه بأكملها Richins, 1983, Holms & Lelt, 1977, Reynolds & Darden, 1972, Shiffman & Kanuk, 1978, Buera, et. al. , 1986) •

ولذا فانه لا ينبغى اغفال أثر الدور الترويجى للخدمة على السلوك الفعلى للمشترين

والمستخدمين الاصليين للسلعة والذى يعنى تكرار شراء هم للسلعة بسبب رضاء هـــم واقتناعهم بها وثقتهم فى منتجها وموزعها • هذا من جهة ومن جهة أخرى فانه لا ينبغـــى التقليل من أثر الدور الترويجى للخدمة على السلوك القولى الايجابى للمشتريـــن والمستخدمين الاصليين للسلعة والذى ينعكس على جذب مزيد من المشتريـــن والمستخدمين الجدد لشراء السلعة وتجربتها مما ينعكس أثره على زيادة المبيعـــات والعوائد التى تتحقق من وراء المبيعات ودعم المركز التنافسى لمنتجى وموزعى السلعـة • ولذا فانه ينبغى نظرا لطبيعة الخدمة المتميزة وخصائصها غير الملموسة أن تصمم الخدمة ويتم التخطيط والتنفيذ لها بناء على معلومات حقيقية ووافية عن احتياجات المشتـــرى والمستخدم للسلعة منها وعلى أساس من بحوث التسويق العلمية والعملية (Kotler & Armstrong, 1987, Berry, 1980) •

حـادى عشـــر: الـدور الترويجـــى للتســـعير •

ان التسعير يعتبر أحد الانشطة التسويقية الرئيسية الهامة • ورغم تعدد أغـــراض التسعير واستراتيجياته وتكتيكاته وطرقه ، الا أن الهدف الترويجى من التسعير يبقـــى دائما على قدر كبير من الاهمية (Still & Kundiff, 1969) • ورغـــم أهمية التسعير فى النشاط الترويجى فان هناك حاجة الى الاهتمام بالتسعير كنشـــاط ترويجى • ان ذلك يتطلب النظر الى التسعير من وجهة نظر المشترى ومن ثم الاخذ فى الحسبان عند التسعير للاعتبارات والمتغيرات الاجتماعية والثقافية وغيرها من المتغيـرات المرتبطة بالمشترى • ومن ثم فان تصميم المنتج ذاته ينبغى أن يتم بحيث يوء خذ فـــى الحسبان التسعير الفعال له بما يتوافق مع المشترى وخصائصه والظروف المحيطة بـــه (Nagle, 1983) •

ان النشاط التسعيرى اذا ما تم على أساس من الدراسة الكافية والدقيقة وبناء علـــى بحوث التسويق (المتعلقه بالسلعة وتكلفتها ومواصفاتها وخصائصها وبالمشترين المرتقبيـــن وخصائصهم وبالبيئة الاقتصادية والتنافسية وغيرها من العوامل الموء ثرة على التسعيـر أو المرتبطة به) ، فان ذلك النشاط التسعيرى عندئذ يصبح ذو أثر فعال فى الترويج الحقيقى للسلعة حيث تقدم السلعة فى تلك الحالة بالسعر المرضى للمشترى المرتقب لها ممـــا ينعكس على زيادة الاقبال على السلعة وزيادة المبيعات منها •

ولاشك أن الاستراتيجيات والتكتيكات السعرية اذا ما استخدمت بناء على دراســـة

علمية كافية (وعلى أساس من معلومات دقيقة ووافية عن المستهلك المرتقب والمتغيرات البيئية المؤثرة) فانه يتم تشكيلها بصورة فعاله ومؤثرة على تحقيق مزيد من الطلب على السلعة وزيادة المبيعات منها (Kotler & Armstrong, 1987, Constantin, et.al., 1976, Kotler , 1976).

وعلى سبيل المثال فان استراتيجية الاطار السعرى العالى (الكشط) اذا ما تم تبنيها بناء على دراسة كافية للمشترى المرتقب والمتغيرات المؤثرة و (أو) المرتبطة ، فان ذلك يمكن أن ينعكس على زيادة المبيعات و (أو) العوائد • ففى بعض الاحيان يربط المشترى بين السعر والجودة ، ويعتبر أن السعر العالى مؤشرا للجودة• وتثبت بعض البحوث ذلك • ومن ثم فانه فى تلك الحالات وغيرها يمكن للمنشأة أن تتبع استراتيجية الاطار السعرى العالى كأسلوب للترويج للمبيعات وزيادة العوائد التى يمكن أن تتحقق منها •

وعلى المقابل من ذلك فان المنشأة بناء على الدراسات والبحوث التسويقية قد ترى اتباع استراتيجية الاطار السعرى المنخفض بناء على الدراسة الدقيقه والوافية للمشترى المرتقب والمتغيرات المؤثرة و (أو) المرتبطة ففى بعض الحالات يتحقق مزيد من الاقبال على السلعة نتيجة انخفاض سعرها ومن ثم تزداد المبيعات والعوائد نتيجة لذلك ويتحقق الاثر الترويجى من وراء انخفاض سعر السلعة•

كما أن المنشأة وفقا لما تراه من دراسات وبحوث يمكنها أن تغير فى استراتيجياتها التسعيرية أو تثبيتها حيث يمكنها اتباع استراتيجية السعر الثابت أو استراتيجية السعر شبه المتغير أو استراتيجية السعر المتغير وذلك بما يمكن من الترويج وزيادة المبيعات من السلعة•

كما أن التكتيكات السعرية اذا ما تم تبنيها بعد دراسة وبحوث تسويقية كافية ودقيقة فانها يمكن أن تحدث أثرا ترويجيا ايجابيا ملموسا على زيادة المبيعات • وعلى سبيل المثال :فان المنشأة التسويقية يمكن أن تتبنى بعض التكتيكات السعرية (بناء على الدراسات والبحوث التسويقية) والتى تساهم فى الترويج وزيادة المبيعات • ومن بينها تكتيك ٩٩ ، ٨٩ ، ٩٩ والذى يعنى البدء بسعر عال (٩٩ جنيه مثلا) ثم خفض السعر (الى ٨٩ جنيه) اذا ما قدمت المنشأة المنافسة منتجها للسوق عند السعر العالى (٩٩ جنيه) • واذا ما قدمت المنشأة المنافسة منتجها عند السعر الاقل أى ٨٩ جنيه

فان المنشأة تبقى عند السعر العالى (٩٩ جنيه) • وكذا تكتيك ٩٩ ، ٩٩ ، ٨٩ والذى يعنى البدء بسعر مبدئى عالى (٩٩ جنيه مثلا) • ثم يتم مراعاة السعر للمنشأة المنافسة بعد ذلك • فاذا كان سعر المنشأة المنافسة عالى أيضا (٩٩ جنيه) فان سعر المنشأة تبقى عند ذلك السعر العالى أما اذا خفضت المنشأة المنافسة السعر (الى ٨٩ جنيه مثلا) فان المنشأة تقوم بخفض السعر أيضا (الى ٨٩ جنيه) • ولاشك أن المنشأة التسويقية سوف تتبع التكتيكات السعرية بناء على دراسة وافية لطبيعة المنافسة وطبيعة السوق وخصائص السلعة وخصائص المستهلك وغير ذلك من الاعتبارات الهامة والمؤثرة عند اختيار تكتيك أو أكثر منها وذلك بما يمكن من اختيار التكتيكات الفعالة والتى تؤثر فى الترويج وتمكن من زيادة مبيعات المنشأة من السلعة (Constantin, et. al. 1976) •

والمنشأة فى مزاولتها لمهامها وأنشطتها التسعيرية تتبنى طرق التسعير والخصم الملائمة بناء على دراسة جميع المتغيرات والعوامل المرتبطة وذلك بما يمكن من الترويج للمبيعات وتحقيق عائد مجزى للمنشأة من بيع السلعة . وهناك عديد من الطرق التسعيرية التى يمكن للمنشأة أن تختار من بينها ومنها التسعير بالتكلفة أو التسعير بالتكلفة والاضافة أو التسعير بالتكلفة والاضافة مع الاخذ فى الحسبان للمنافسة أو اتباع المنشآت القيادية فى السوق عند التسعير أو غير ذلك• ولاشك أن لكل طريقة مزاياها وعيوبها ومبرزات لاستخدامها (كما سبق وأن أشرنا فى الجزء الثانى من هذا الكتاب) ولذا فان تبنى احدى الطرق التسعيرية لابد وأن يتم بناء على دراسات وبحوث تسويقية وافية ودقيقة• كما أنه يجب أن يتم تغيير الطريقة المتبعة وفقا لما يستجد من متغيرات كطبيعة السلعة وخصائصها والمرحلة التى تمر بها السلعة من دورة الحياة، وتبعا للتغير فى طبيعة المنافسة وتبعا للتغير فى خصائص المستهلك ، وغير ذلك من المتغيرات كما أن المنشأة يمكنها أن تتبنى أسلوب أو أكثر من أساليب الخصم السعرى كالخصم النقدى ، أو خصم الكمية ، أو الخصم التجارى (الموجه للقائمين بالتوزيع ، أو خلافه) وذلك على أساس من الدراسات والبحوث التسويقية •

ثانى عشر : الدور الترويجى للتوزيع •

ان التوزيع يعتبر وظيفة هامة ورئيسية من الوظائف التسويقية ويمكن فى النهاية من وصول السلعة الى المشترى (المستهلك الاخير أو المشترى الصناعى) وذلك من خلال

منفذ أو أكثر من منافذ التوزيع • وقد تقوم المنشأة المنتجه بنفسها بالتوزيع وبناء منافذ التوزيع الخاصة بها ، وقد تقوم ببناء بعض المنافذ والاعتماد على منافذ أخرى خارجية للتوزيع بالاضافة الى المنافذ الخاصة بها • كما قد تقوم بالاعتماد كلية على منافذ التوزيع الخارجية وقد تقوم بتحويل بعض منافذ التوزيع الى شركاء بمنافذها الخاصة بها (Nar- us & Anderson,1986, Lazar, 1971,Still & Kun- diff,1969) •

ان المنشأة سوف تختار البديل الذى يمكن من الترويج وزيادة المبيعات بدرجة أفضل والذى يحقق عائدا أكبر من المبيعات من السلعة • ويجب أن يتم الاختيار للبديل الامثل على أساس من الدراسات والبحوث التسويقية المستفيضه والدقيقة كما يجب اجراء التعديلات فى البديل الذى يتم اختياره على ضوء ما يستجد من متغيرات •

هذا من حيث مدى تبعية منافذ التوزيع للمنشأة.أما من حيث طول وعرض منافذ التوزيع فان على المنشأة بناء على الدراسات والبحوث التسويقية أن تقرر مدى طول منفذ التوزيع (أى مدى تعدد حلقات التوزيع بمنفذ التوزيع) • والمنشأة سوف تقرر طول منفذ التوزيع على ضوء عديد من الاعتبارات بحيث يوصل ذلك فى النهاية الى تحقيق أفضل ترويج للمبيعات وأكبر قدر منها مع مراعاة خفض التكاليف فى نفس الوقت بما يمكن من تحقيق عائد ملائم من المبيعات من السلعة للمنشأة (Constantin, et.al.,1976) (كما سبق ايضاحه بالجزء الثانى من الكتاب) •

وكذا فان على المنشأة أن تقرر أيضا عرض منافذ التوزيع (أى عدد الوسطاء بكل حلقة من حلقات التوزيع ، وعلى سبيل المثال عدد الوسطاء بحلقة التوزيع بالجُملة، وعدد الوسطاء بحلقة التوزيع بالتجزئة وهكذا) • ويجب أن يتم ذلك أيضا بناء على بحوث ودراسات تسويقية وافية ودقيقة ، وذلك بما يمكن من تقرير العدد الامثل بكل حلقة من حلقات التوزيع ، بحيث ينعكس ذلك فى النهاية على تحقيق الهدف الترويجى للمبيعات وزيادة مبيعات وعوائد المنشأة من السلعة (Montgomery & Urban,1969) (كما سبق ايضاحه بالجزء الثانى من الكتاب) •

ولاشك أن كل حلقة من حلقات التوزيع يمكن أن تقوم بدور ترويجى هام بالنسبه للسلعة،ويمكن للمنشأة المنتجه للسلعة أن تقوم بدعم النشاط الترويجى لتلك المنافذ باتباع عديد من الاساليب الترويجية التى يمكن أن تحفز حلقات ومنافذ التوزيع فى القيام بدورهم الفعال من أجل زيادة المبيعات (Kotler & Armstrong,

1987, Kotler,1976) • وسوف نتناول تلك الاساليب التى يمكن اتباعهـا لتنشيط المبيعات فى مكان لاحق من هذا الكتاب •

نـظـرة خـتـامـيـه

من خلال هذا الفصل فقد تم ايضاح دور المزيج الترويجى الاساسى، والمتمثل فـى الترويج من خلال الاعلان والبيع الشخصى والنشر ومروجات البيع الاخرى • كما تم ايضـاح الادوار الترويجيه للانشطه التسويقيه الاخرى ومن أهمها الترويج من خلال الابتكار وتقديم المنتجات الجديده، والتنويع، والتشكيل ، والتبسيط، واكتشاف استعمالات جديدهللسلعه، والتمييز، والتبيين ، والخدمه، والضمان ، والتعبئه والتغليف والتسعير والتوزيع•

والجدير بالملاحظة هنا أن نشير الى أن المزيج الترويجى وحده لا يمكن أن يوء دى الدور الترويجى على الوجه المرغوب دون القيام بالانشطه التسويقيه الاخرى على الوجـه الاكمل • فالقيام بتلك الانشطه التسويقيه الاخرى يعتبر ضروريا بدرجه كبيره من أجـل نجاح المزيج الترويجى فى أداء ه الدور المنوط به•

والاهم من ذلك أن نشير الى ملاحظة أن العلاقه بين الانشطه التسويقيه الاخرى وبين المزيج الترويجى هى علاقه تضافريه وكل منها يوء ثر ويتأثر بالآخر ولا يمكن أن تعمل الانشطه الترويجيه بمعزل عن الانشطه التسويقيه الاخرى • كما أنه لا يمكن أن تعمـل الانشطه التسويقيه الاخرى دون الانشطه الترويجيه • والتأثير التضافرى يعنى أن الناتـج من تضافر الانشطه التسويقيه مع الانشطه الترويجيه سوف يوصل الى ناتج ترويجى أكبـر أى تعظيم الاثر التضافرى للترويج " Optimizing Syrngy effect of Promotion" ولذا فان من الاهميه بمكان التنسيق بين النشاط الترويجى والانشطه التسويقيه الاخرى من خلال التخطيط المتكامل بين جميع تلك الانشطه بما يوصل الى تحقيق الاهـداف الترويجيه المرغوبه (وليست المتاحه) على الوجه الامثل • وهذا ما سيتم ايضاحه فـى الفصل التالى والمتعلق بالخطط والاستراتيجيات الترويجيه•

الفصل الثالث

الخطط والاستراتيجيات الترويجية

مقـــــــــدمـــة

ان الخطة الترويجية هى نظام فرعى (ضمن النظام التسويقى الكلى للمنشأة) للتأثير على والتغيير فى سلوكيات المستهلك ابتداء من اهتمامات المستهلك ورغباته وقناعاتـــــة وتفضيلاته وانتهاء بسلوكة الشرائى (القولى منه والفعلى) وكذا تذكير المستهلــــك الدائم بقيمة العلامة أو السلعة وجدوى الاستمرار فى شراء ها .

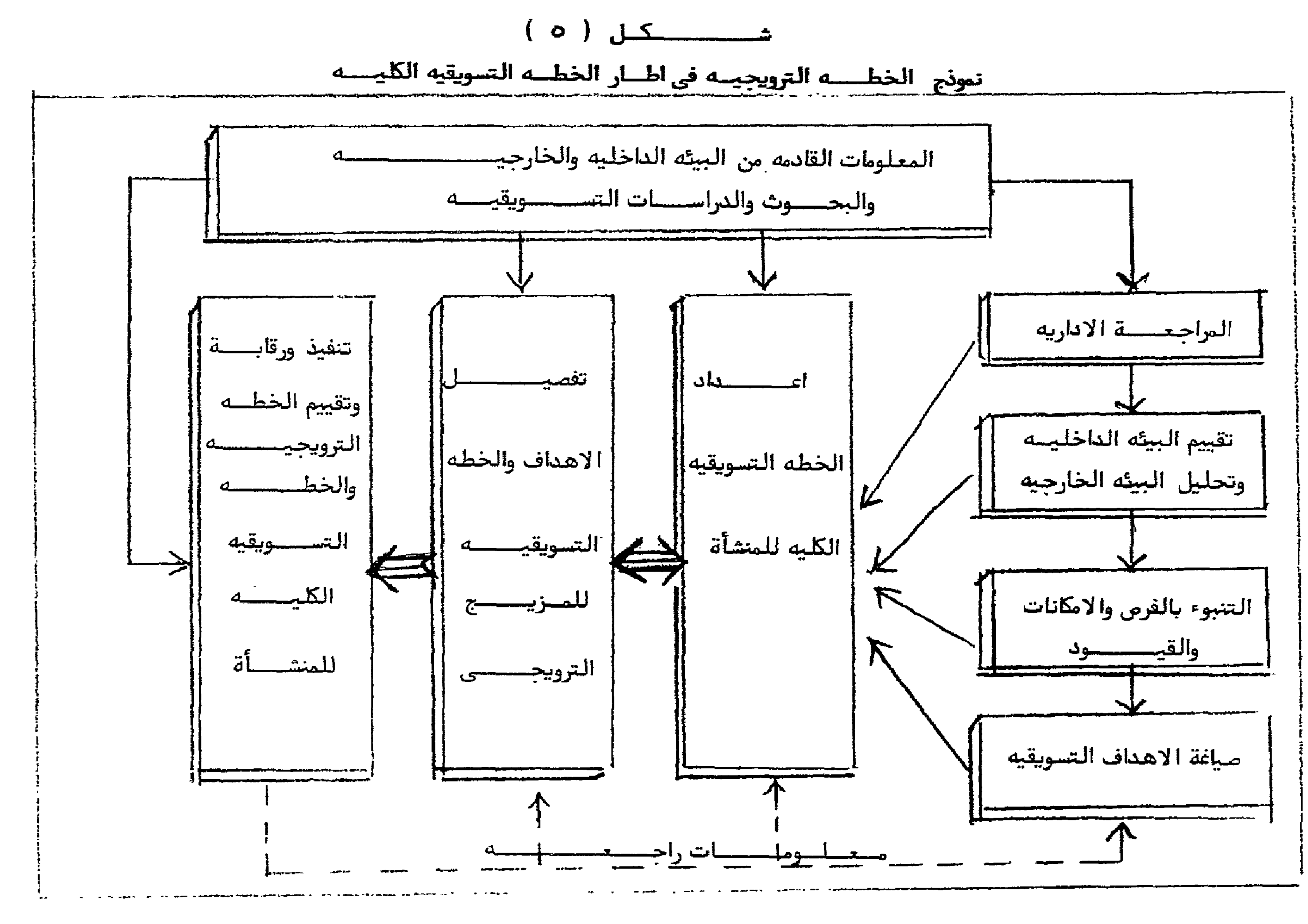
والجدير بالذكر أن الخطة الترويجية ينبغى أن تتكامل مع الخطة التسويقية الكليـة للمنشأة بحيث تمكن من تحقيق أهداف تلك الخطة التسويقية. فالخطة الترويجية ماهـى الا خطة فرعية ذات أهداف وبرامج مشتقه من الخطة التسويقية الكلية. ولذا فان التخطيط للمزيج الترويجى الامثل (المزيج الامثل للاعلان والبيع الشخصى والنشر ومنشطات ومروجات البيع) يجب أن يتم على أساس من الخطة التسويقية الكلية للمنشأة وعلى ضوء متطلباتها. فالخطة التسويقية الفعاله تعتمد على المزج الملائم لعناصر المزيج التسويقى (متضمنـــــة المزيج الترويجى) بما يحقق التكامل والاتساق القوى والموء ثر بينها .

وتجدر الاشارة هنا الى أن المزيج الترويجى الامثل ومدى التركيز على كل عنصـــــر من عناصر الترويج بداخله (فى اطار الخطة التسويقية الكليةوعلى مدار الوقت) هو مسألـــة نسبية تعتمد على الخطة التسويقية بكاملها وعلى دور المزيج الترويجى فيها، والتى تتأثـــر بعديد من العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. ومن ثم فان اعدادالخطـــــة الترويجية ينبغى أن يتم على أساس تكاملى مع الخطة التسويقية الكلية (والتى تعد علـــى أساس خطة المنشأة الشمولية) ، واعتمادا على المعلومات القادمة من البيئة الداخليـــــة والخارجية والبحوث والدراسات التسويقية المسبقة التى تمكن من تقييم البيئة الداخليـــة وتحليل البيئة الخارجية والتنبوء بالفرص والامكانات والمحددات التسويقية. ومن ثم فانــه يتم بناء على ذلك كله تحديد الاهداف وصياغة الخطة التسويقية الكليه، وبناء عليه يتــم تحديد الاهداف الترويجية وصياغة الخطة التفصيلية للمزيج الترويجى للمنشأة، ويوضـــح الشكل (٥) التالى ذلك .

وسوف نتناول فى هذا الفصل خطة المزيج الترويجى الامثل للمنشأة فى العلاقـــة بالخطة التسويقية الكلية. كما نتناول الخطط الفرعية للمزيج الترويجى الامثل والتى تتضمن الخطط الفرعية للاعلان ، والبيع الشخصى ، والنشر، ومروجات البيع. ولا يفوتنا فـــى نهاية هذا الفصل أن نشير بالايضاح لاهم الاستراتيجيات التى يمكن أن تتبعها المنشآت التسويقية من أجل القيام بأنشطتها الترويجية.

شكل (٥)

نموذج الخطه الترويجيه فى اطار الخطه التسويقيه الكليه



الخطط الترويجية

أشرنا الى أن الخطط الترويجية للمزيج الترويجى الامثل ينبغى أن تتم على ضوء أهدافها ومتطلباتها • ومن ثم فان المنشأة التسويقية تنطلق على ضوء اعدادها للخطة التسويقية الكلية الى اعداد تفاصيل الخطط الفرعية للانشطة الترويجية ونعنى بها خطة الاعلان وخطة البيع الشخصى وخطة النشر وخطة منشاط (مروجات) البيع •

ويوضح الشكل (٦) التالى موقع تلك الخطط من الخطة الترويجية والخطة التسويقية الكلية للمنشأة• ويوضح الشكل التكامل بين الخطة التسويقية الكلية والخطة الترويجية وكذا التكامل بين الخطط الترويجية الفرعية فى اطار الخطة الكلية الترويجية•

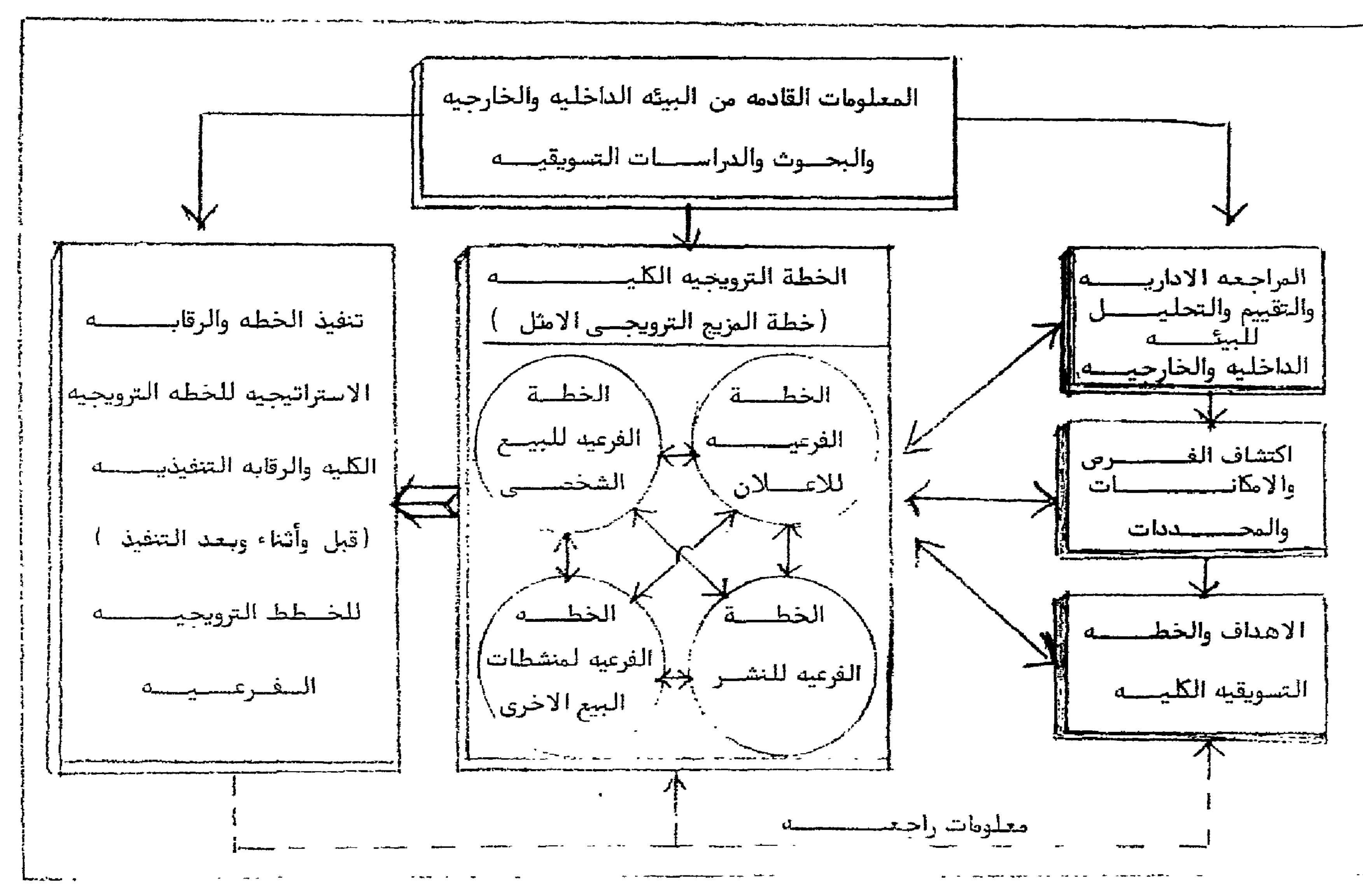
الخطة الترويجية للمزيج الترويجى الامثل •

ان المنشأة التسويقية فى اعدادها للخطة التسويقية الكلية يجب أن تبحث من أجل تطوير التكامل بين عناصر الترويج (الاعلان ، البيع الشخصى، والنشر، ومنشطات البيع) ان ذلك التكامل هو ما يطلق علية المزيج الترويجى • ان ذلك المزيج الترويجى يجب أن يخطط له بعناية فى اطار المزيج التسويقى الكلى أو الخطة التسويقية الكلية للمنشأةوذلك حتى يمكن تحقيق الاهداف الكلية للخطة التسويقية للمنشأة• ان الخطة للخطة الترويجية سوف ينتج عنها بالطبع ما يمكن أن نسميه المزيج الترويجى الامثل • ولا يخفى أن خطة المزيج الترويجى الامثل تتضمن مجموعة من الخطط الفرعية المتعلقة بذلك المزيج الترويجى ونعنى بها الخطط الفرعية لكل عنصر من عناصر المزيج الترويجى • ومن ثم فان الخطة الترويجية سوف تتضمن مزيجا أمثل من خطط الاعلان ، والبيع الشخصى ، والنشر ، ومنشطات البيع الاخرى •

والجدير بالملاحظة هنا أن نشير الى أن خطة المزيج الترويجى الامثل وما تتضمنه من خطط فرعية لعناصر ذلك المزيج بقدر ما تعتمد على الخطة التسويقية الكلية اجمالا فانها تعتمد تفصيلا على نوع السلعة ، ونوع المستهلك ونوع المنافسة، الى غير ذلك ، كما هو موضح بشكل (٧) • فبعض أنواع السلع يحتاج الى تركيز أكثر على عنصر أو أكثر من عناصر المزيج الترويجى بالمقارنة بسلع أخرى • فالنسبة لبعض السلع كالكمبيوتر مثلا فقد تكون هناك حاجة الى التركيز بدرجة أكبر على الترويج من خلال البيع الشخصى

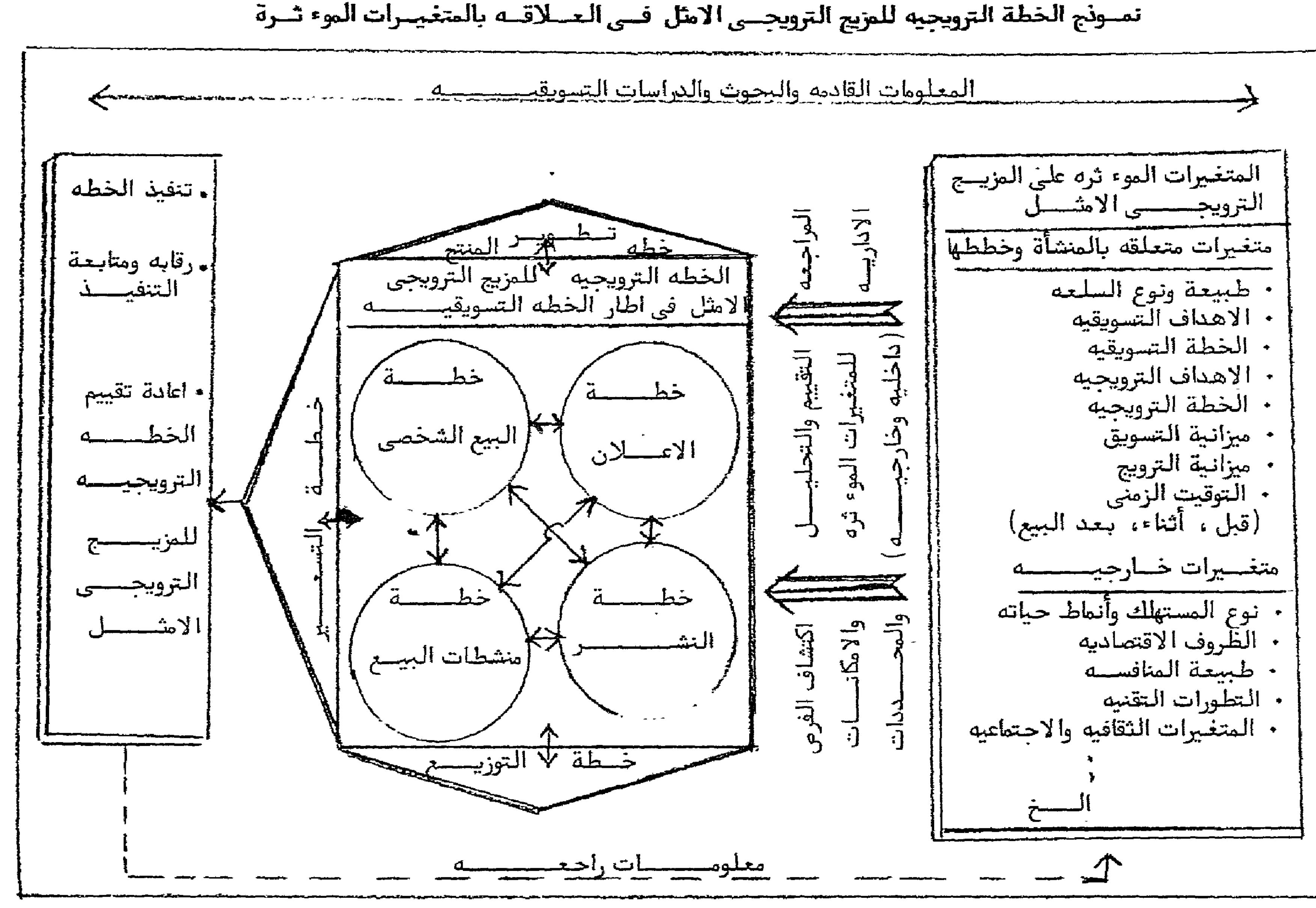
شكل (٦)

نموذج الخطط الفرعيه الترويجيه فى العلاقه بالخطة التسويقيه الكليه للمنشأة



شكل (٧)

نموذج الخطة الترويجيه للمزيج الترويجي الامثل في العلاقه بالمتغيرات الموء ثرة



بالاضافة الى الاعلان وعناصر الترويج الاخرى (حيث يحتاج المشترى بدرجة كبيرة الى اكتساب مهارة تشغيل الجهاز قبل شراءة مما يستدعى جهود أكبر من جانب رجال البيع) .
أما السلع البسيطة كالسلع الاستهلاكية عموما فيمكن الاعتماد بكثافة أكبر على الاعلان بالاضافة الى بعض منشطات البيع كالعينات المجانية مثلا فى حالة المنتجات الجديدة أو فى حالة التطوير للمنتجات الحالية(Zikmund& D'Amico , 1986) .
وقد يتم الاعتماد فى مثل تلك السلع على الاعلان وحده فى كثير من الاحيان . وهناك عشرات بل مئات من السلع الاستهلاكية كالسجائر والمشروبات الغازية وغيرها يتم الترويج لها من خلال الاعتماد بصفة رئيسية على الاعلان .

وكما يتأثر المزيج الترويجى الامثل بنوع السلعة فانه يتأثر أيضا بنوع المستهلك المستهدف،فقد يكون المستهدف هو المشترين الجدد أو القدامى أو المشترين من الرجال أو النساء أو الاطفال أو المشترين المنتمين لمهنه معينه أو كل ذلك أو بعضا منهم أو غير ذلك . والجدير بالذكر أن المزيج الترويجى الامثل قد يتفاوت تبعا لذلك . فمنشطات (مروجات) البيع مثلا قد يتم التركيز عليها بدرجة أكبر فى حالة توجيه النشاط الترويجى للمستهلكين الجدد . كما قد يتفاوت المزيج الترويجى الامثل فى حالة الترويج لفئة معينه كالاطباء أو المهندسين وكذا فى حالة الترويج لنوع معين من الاناس كالرجال أو كالنساء مثلا .

وفى الحقيقة فان هناك عديد من المتغيرات التى توءثر على المزيج الترويجى الامثل بالاضافة الى ما سبق ، كطبيعة المنافسة أو التطورات التكنولوجية المتلاحقة أو غير ذلك ففى بعض المجالات قد تكون المنافسة حادة مما يتطلب التركيز على جميع عناصر المزيج الترويجى ولكن فى بعض الحالات الاخرى قد تكون المنافسة عادية مما يدعو الى التخفيف من حدة التركيز على بعض عناصر المزيج الترويجى . كما أن التطورات التكنولوجية المتلاحقة قد تستدعى التركيز على بعض عناصر المزيج الترويجى ، الى غير ذلك . وعلى سبيل المثال ففى حالة المنتجات الجديدة والمنتجات المتطورة قد يتم التركيز بدرجة أكبر على منشطات البيع وذلك بالمقارنة بالمنتجات والعلامات المستقرة بالسوق لفترة طويلة (Cravens & Woodruff, 1986) .

وأخيرا فانه يجب ملاحظة أن المزيج الترويجى قد يتغير على مدار الوقت (قبل البيع ــ أثناء البيع ــ بعد البيع) . وعلى سبيل المثال فان مزيج الاعلان والبيع الشخصى قد يتفاوت فى كل مرحلة . ففى مرحلة ما قبل البيع قد يكون التركيز أكبر فى الترويج على

الاعلان • بينما فى مرحلة البيع يكون التركيز أكبر فى الترويج على البيع الشخصى • أما فى مرحلة ما بعد البيع فقد يكون التركيز أكبر فى الترويج على الاعلان • ففى مرحلة ما قبل البيع يكون التركيز أكبر على الاعلان من أجل تقديم المعلومات وجذب الاهتمام والوعى بالعلامة واثارة الرغبة فى الشراء وتفضيل علامة معينه• أما فى مرحلة البيع يكون التركيز أكبر على البيع الشخصى من أجل الاقناع واتمام الشراء • أما فى مرحلة ما بعد البيع فان التركيز يكون على الاعلان مرة أخرى من أجل تذكير المستهلك والتأكيد على الاستمرار فى شراء العلامة (Zikmund & D'Amico, 1986) •

ونظرا لان عناصر المزيج الترويجى قد تتفاوت فى مزاياها وفقا للعديد من المتغيرات التى أشرنا الى بعضها ، فان منشآت التسويق تحاول الاسترشاد ببعض المعايير التى تفيد فى تقويم التركيز على بعض عناصر المزيج الترويجى أكثر من الاخرى فى اطار الخطة الترويجية• ومن تلك المعايير الاتى (Cravens & Woodruff,1986) :

(١) التكلفة الخاصة بكل طلب •

(٢) قدرة الوصول الى جمهور محدد •

(٣) القدرة على التفاعل مع الجمهور •

(٤) المرونه فى تصميم محتوى واطار الاتصال •

(٥) القدرة على الوصول الى جمهور عريض •

(٦) التكلفة الكلية •

ويوضح جدول (١) التالى مقارنة بين عناصر المزيج الترويجى على ضوء تلك المعايير السالفة • هذا مع ملاحظة ان تلك المعايير ليست معايير نمطية بل يمكن الاضافة اليها أو تخفيضها وفقا تراه المنشأة التسويقية من خلال البحوث والدراسات التسويقية تبعا لطبيعة ونوع السلعة ونوع المستهلك وميزانية الاعلان والترويج والمتغيرات الاقتصادية والتنافسية وغيرها •

جدول (١) : بعض معايير المقارنة بين عناصر المزيج الترويجى •

عناصر المزيج الترويجى / المعايير	الاعلان	منشطات البيع	الدعاية والنشر	البيع الشخصى
١ - التكلفة الكلية	معتدلة الى عالية	معتدلة	منخفضة	عالية
٢ - تكلفة كل طلب	منخفضة	معتدلة	منخفضة	عالية

جـــدول (١) : مستمــــــر .

٣- قدرة الوصول لجمهور محدد	معتدلة الى جيـــدة	جـيـــيدة	معتدلة الى جيـــدة	جيدة جدا
٤- قدرة التفاعل مع الجمهور	غير متوافرة	غير متوافرة	غير متوافرة	متوافـــرة
٥- مرونة الاتصال	جيـــدة	فقيـــرة	جيـــدة	جيدة جدا
٦- قدرة الوصول لجمهور عريض	جيدة جدا	معتدلـــة	جيدة جدا	مفتقـــرة

نـمـوذج متكامــل لـلخـطـة الـتـرويـجـيـة .

ان الترويج الناجح هو ذلك الذى يعمل على استخدام الاساليب والنماذج المناسبـة العلمية للترويج والتطبيق العملى الفعال لها بما يوصل الى سد الهوة بين المفاهيـم والنماذج العلمية للترويج وبين متطلبات التطبيق بالواقع العملى . ان الهدف من ذلــك أولا وأخيرا هو التوصل من خلال الخطة الترويجية الى تنفيذ الانشطة الترويجية بمـا يوصل الى تحقيق الاهداف المرغوبة (وليست المتاحه) على أمثل وجه. ولذا فان مـن الضرورى التوصل من أجل ذلك الى الخطة الترويجية الفعالة التى تتبنى النماذج العلمية الملائمة وتساهم فى التغلب على قصور التطبيق بما يساعد على سد الهوة بين المفاهيـم والنظريات وبين متطلبات التطبيق والواقع العملى (عرفة وشلبى، التسويق والفـراغ الجزء الثانى ، ١٩٩٢) .

ومن هذا المنطلق ، يأتى هذا العرض لنموذج (مقترح) متكامل للخطة الترويجيـة متبنيا للأسلوب العلمى فى الترويج (Hassan, 1988) ، بحيث يساهم ذلــك فى سد الهوة بين النظرية والتطبيق وتحقيق كفاءة تخطيط الانشطة الترويجية بما يوصل الى تحقيق الاهداف المرغوبة للمستهلك وللمنشأة التسويقية على أمثل وجه ممكن . ولاشك أن ذلك قد يتطلب بالاضافة الى جهود وخبرات ادارة المنشأة، الاستعانه بخبراء التسويق ووكالات الاعلان والترويج مع توافر بنوك فعالة للمعلومات تمكن من توفير المعلومات بصورة دقيقه وكاملة وسريعة بحيث يساهم لإعداد الخطة الترويجية على الوجه المرغوب. والجدير بالذكر أن التخطيط الترويجى قد يأخذ أبعادا استراتيجية وغير تقليدية بالنسبة للمنشآت التى تعمل فى ظروف تنافسية ومستقبلية متقلبة. أما بالنسبة للمنشآت التسويقية التـى تعمل فى ظروف بيئية ثابته نسبيا وغير تنافسية ولا تتسم بالتغير السريع فان أنشطـة التخطيط الترويجى قد تأخذ أبعادا نمطية تقليدية حيث يصبح التخطيط الاستراتيجـى

والادارة الاستراتيجية للنشاط الترويجي أقل أهمية فى مثل تلك الظروف ٠

ان هذاالنموذج المقترح الذى يُعرض فيما يلى قد تم تصميمه بحيث يمكن من الاخـذ فى الحسبان جميع المتغيرات البيئية الداخلية المتشابكة وجميع المتغيرات الخارجيـة المعقدة والمتباينة بالقطاعات التسويقية والاسواق المختلفة وخصوصا على النطاق التسويقى اللامحدود٠ ويتضمن هذا النموذج الجوانب التالية كما هو موضح بشكل (٨) التالـى (Hassan, 1988) :

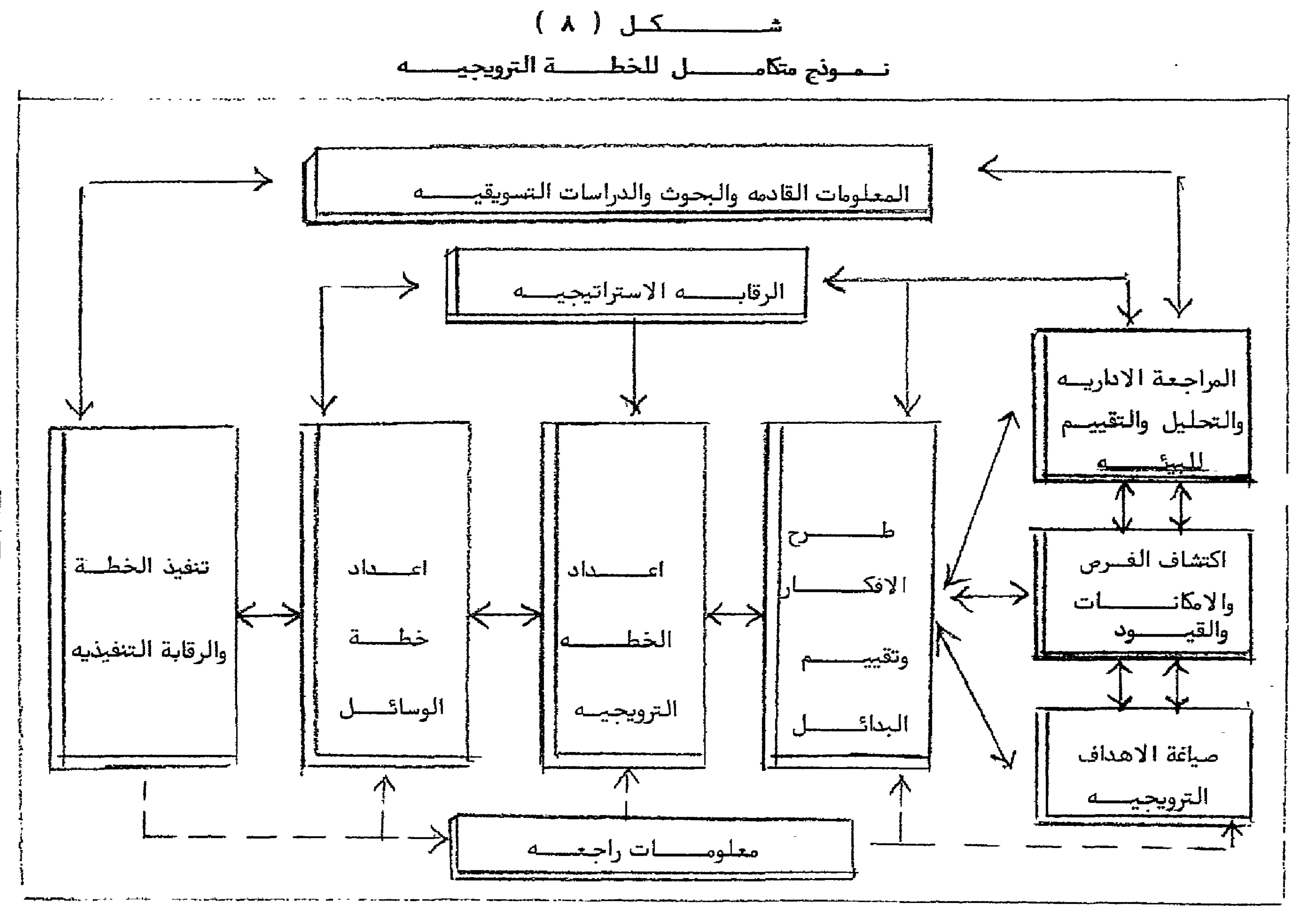
أولا : المعلومات(القادمه والراجعة) والبحوث والدراسات : ان الخطة الترويجية لابد وأن تعتمد بصورة أساسية على المعلومات القادمة والمعلومات الراجعة٠ ولابد مـن تطوير بنك المعلومات بالمنشأة بحيث يمكن من الامداد بمعلومات مستمرة ودقيقه وكاملة قدر الامكان بما يمكن من القيام بالبحوث والدراسات بحيث يوصل ذلك الى اعداد الخطة الترويجية على أساس علمى قويم ٠ ان التعقد والتداخل وعدم التأكد الكامل فيما يتعلـق بالمتغيرات والظروف البيئية يعطى موء شرا عن أهمية المعلومات القادمة والراجعـة للتخطيط الترويجي ورقابة الخطة الترويجية (Milliken, 1987 ; Schre-yogg & Steinmann, 1987)٠

ان المعلومات القادمة من البيئة الداخلية لا تقل أهمية عن المعلومات القادمة مـن البيئة الخارجية، وتشمل معلومات عن طبيعة وخصائص السلعة أو الخدمة والاهـداف والخطط التسويقية والترويجية ودور المزيج الترويجى فى المزيج التسويقي والاهداف والخطط الترويجية والميزانيات التقديرية والجداول الزمنية لكل عنصر من عناصر المزيج الترويجـى (قبل وأثناء وبعد البيع)، الى غير ذلك ٠ أما المعلومات القادمة من البيئة الخارجيـة فتتضمن المتغيرات المتعلقه بالمستهلكين والجوانب الثقافية والاجتماعية المرتبطـة ، والمتغيرات المتعلقة بالمنافسين، والمتغيرات التقنية، وغيرها من المتغيرات المتعلقـة بالاسواق المتوقعة٠

ولاعداد الخطة الترويجية فانه يلزم جمع المعلومات القادمة من البيئة الداخليـة والخارجية بالاضافة الى المعلومات الراجعة، وذلك حتى يمكن القيام بالبحوث والدراسات التسويقية على أساس علمى سليم بما يمكن من اخراج خطة ترويجية فعالةتستند الى الاصالة العلمية الموء يدة بمعلومات من البيئة الواقعية٠ ومن ثم تأتى البحوث اللازمة لسد الهوة بين المفاهيم العلمية وبين طبيعة ومتطلبات الظروف البيئية والواقع العملى٠ ولاشـك

شكل (٨)

نموذج متكامل للخطة الترويجيه



أن المعلومات القادمة والراجعة والبحوث والدراسات التسويقية تعتبر ضرورية من أجل المراجعة الادارية وتقييم وتحليل البيئة الداخلية والخارجية واكتشاف الفرص والامكانات والمحددات وتشكيل الخطة الترويجية (حسن وشلبى، ١٩٨٥) • كما أن البحوث والدراسات التسويقية (المتعلقه بالترويج والتى تعتبر المعلومات أساسا لها) تعد ضرورية لكل مرحلة من مراحل اعداد الخطة وتنفيذها والرقابة عليها • ولذا فان المعلومات والحصول عليها تعتبر أساسا لخطة اعلانية وترويجية فعالة بما يمكن من تلافى الاسراف فى الاعلان والترويج دونما داعى (Abraham & Lodish, 1990) •

ثانيا : المراجعة الادارية واكتشاف الفرص والامكانات وصياغة والاهداف :ان مهمة المراجعة الادارية تنطوى على تحليل لمتغيرات البيئة الخارجية وتقييم لمتغيرات البيئة الداخلية فى العلاقه بالاسواق المرتقبة ويتضمن ذلك الاتى (عرفة وشلبى، التسويق والفراغ جـ٢، ١٩٩٢) ٤ :(١) تحليل الفعاليات الحملات الاعلانية والترويجية السابقة، (٢) مدى تحقيق الاهداف الترويجية، (٣) مدى مساهمة النشاط الاعلانى والترويجى فى المزيج التسويقى، (٤) المحددات والعقبات التى واجهت تنفيذ الخطة الترويجية السابقة، (٥) مدى الاستفادة من الموارد المادية والبشرية بأقسام الترويج خلال مدة الخطة الماضية ، (٦) مدى طرح أفكار جديدة تمكن من الاستفادة من الفرص ، ومدى الاستفادة منها فى تحقيق الاهداف الترويجية المرغوبة•

ان ذلك التقييم والتحليل للبيئة الداخلية والخارجية سوف يمكن ادارة الترويج من اكتشاف الامكانات والموارد والقدرات والفرص المتاحة بالبيئة الداخلية والخارجية وكذا توقع العقبات والمحددات المستقبلية• ومن ثم فانه على ضوء ذلك كله تستطيع ادارة الترويج تحديد الفرص المتاحة واتجاهاتها المستقبلية وتقدير الامكانات والقدرات المستقبلية المتاحة للاستفادة من الفرص والتغلب على العقبات •

وعلى ضوء التقييم الداخلى والخارجى والفرص والامكانات المستقبلية المتاحة يتم التعرف على أهداف المنشأة التسويقية والفرص والامكانات والمحددات المستقبلية• ومن ثم تصبح اعادة صياغة أهداف الترويج فى نطاق الامكان • ويجب مراعاة أن تعكس الاهداف طويلة المدى تحقيق ثقة المستهلك فى منتجات المنشأة وخدماتها واعلاناتها وأنشطتها الترويجية• ان تلك الثقة كهدف طويل المدى يمكن أن تتحقق من خلال خطة ترويجية تراعى الامان والصدق والدقة فى المعلومات والاتصالات الترويجية والبعد عن الزيف والخداع فى الانشطة الاعلانية والترويجية •

ثالثـــا : طـــرح الافكار المبتكـــرة : ان ادارة الترويج عليها أن تقوم بمهامهـــا بشكل ابتكارى خلاق • ونقطة البداية هى العمل على خلق الافكار المبتكرة التى تخدم الاهداف المرغوبة وتأخذ فى الحسبان خصائص المستهلك وخصائص السلع والخدمات وكذا المتغيرات والموءثرات البيئية الثقافية والاجتماعية والتقنية والاقتصادية والتنافسيـــة والقانونية وغيرها •

ونشير هنا الى أن هناك عدد من المداخل التى يمكن أن تدور الافكار المطروحـــة للترويج حولواحد أو أكثر منها • ومن تلك المداخل مدخل بناء الانطباع ومدخل تمايـــز السلعة أو الخدمة ومدخل مركز السلعة أو الخدمة• ويعنى مدخل بناء الانطباع المعنى أو المغزى أو الانطباع الذى يأخذه الشخص عن العلامة أو السلعة والذى يمكن أن يدور حول شخصية المستخدم للعلامة أو نمط حياته أو خلافة• وتدور معظم اعلانات العطور أو الملابس المظهرية حول ذلك المدخل • أما مدخل تمايز السلعة أو العلامة فيـــدور حول التركيز على بعض أبعاد العلامه أو المنتج والتى لاتتمتع بها العلامات والمنتجـــات المنافسة• أما مدخل مركز العلامة فيركز على مركز العلامة بالمقارنة بالعلامات المنافســة (Zikmund & D'Amico, 1986).

وعلى أية حال فان ادارة الترويج يمكن أن تتبنى عديد من الطرق لتوليد الافكـــار المبتكرة كعصف الافكار والمشاركة المفتوحه لطرح الافكار وعادة ما يتم تقييم الافكار بنـــاء على معايير تعد على ضوء الاهداف الترويجية المرغوبة كما يفضل اختبار الافكار المبتكـرة من أجل ادخال التحسينات عليها •

رابعـــا : اعـــداد خـــطط الاعـــلان والترويـــج : ان ادارة الترويج تصبح فى هـذه المرحلة فى حاجة الى تحويل الاهداف والافكار المبتكرة الى خطة ترويجية تمكن مـــن التأثير و(أو) التكيف مع المتغيرات البيئية لجعل الاهداف المرغوبة (وليست المتاحة) ممكنة التحقيق على أمثل وجه• ومع اعداد تلك الخطط مسبقا الا أنه يراعى مرونتهـــا وامكان ادخال التعديلات الضرورية أثناء التنفيذ (Mintzberg,1978) • كمـا يراعى أن تمكن من خدمة الاهداف الطويلة للمنشأة و لادارة الترويج • وكذا يجب مراعـاة أن تكون تلك الخطط ابتكارية وتمكن من الاستفادة من الافكار المبتكرة وتساهم فى ابتكار المستقبـــل •

ان خطط الاعلان والترويج يمكن تقسيمها الى أربعة أنواع رئيسية : الخطط المتعلقة

بالاعلان ووسائله (الخطط المتعلقة بالوسائل الاعلانية)، والخطط المتعلقة بالبيع الشخصي ، والخطط المتعلقة بالنشر ، والخطط المتعلقة بمنشطات (مروجات) البيع • ولاشك أن تكامل تلك الخطط والتنسيق بينها وتضافرها يعتبر من الاهمية بمكان لنجاح خطة الترويج فى اطار الخطة التسويقية الكلية (Kotler, 1984) •

وسوف نتناول هنا باختصار لانواع تلك الخطط الترويجية فيما يلي:

أ- الخطط المتعلقة بالاعلان : ان الاعلان باعتبارة نوع من الاتصال غير الشخصي يقدم رسائل اتصالية متوالية الى عدد كبير من الجمهور من خلال وسائل الاتصال المتنوعة• وعلى أية حال فان الخطة الاعلانية يجب أن تتضمن قرارات تحليلية وقرارات ابتكارية• والقرارات التحليلية تتضمن نوعية الرسالة التى يمكن أن تشكل بعدا فعالا فى دافعية الجمهور المرغوب ، والكيفية التى يتم بها اخراج تلك الرسالة الاعلانية بحيث تجذب الانتباه وتبقى بالذاكرة، الى غير ذلك • أما القرارات الابتكارية فتجمع الصيغة المتعلقة بالرسالة الاعلانية والفن المتعلق بالاعلان فى تصميم كلى للاعلان يجمع بين الرسالة والالوان والايضاحات وغيرها بما يخلق عديد من الانطباعات عن السلعةالمعلن عنها والمناخ المحيط بها بما يشد انتباه وخيال الجمهور المرتقب (Govoni, Eng, and Galper, 1986) •

والجدير بالذكر أن القرارات المتعلقة بالاعلان تتطلب بحوث واختبارات ودراسات متنوعه فى المراحل المتعددة لاتخاذ القرار كما سبق الاشارة لذلك وكذا فى المراحل التى تمر بها السلعة من دورة الحياة• ولاشك أن ذلك يتطلب التفكير العلمى الخلاق وكذا استخدام الطرق والاساليب والادوات العلمية والاحصائية الملائمة• ان الغرض من ذلك كله هو أن يحقق الاعلان الهدف أو الاهداف المرغوبه منه على أمثل وجه•

ب - الخطط المتعلقة بالوسائل الاعلانية: ان الاعلان لكى يتم اخراجه الى حيز الوجود فلابد من استخدام وسيلة أو أكثر من الوسائل الاعلانية من أجل ذلك• ان تلك الوسائل تتضمن وسائل اذاعية (كالراديو والتلفاز) ، ووسائل مطبوعة (كالمجلات والجرائد) ، ووسائل أخرى (كاللافتات أو الوسائل العابرة أو البريد أو غيرها) ،

وتتضمن خطة الوسيلة الاعلانية قرارات تحليلية تتعلق بنوع الوسيلة أو الوسائل التى يمكن أن تكون همزة وصل فعاله بين المعلن والجمهور المرتقب • والجدولة الزمنية ، أخذا فى الحسبان المزيج الامثل من تلك الوسائل ، والميزانيات التقديرية

المتعلقة باستخدام تلك الوسائل الى غير ذلك ٠

جـ ـ الخطط المتعلقة بالبيع الشخصي : ان البيع الشخصى باعتباره نوع من الاتصال الشخصى بين طرفين فانه يعمل على نقل الرسالة المرغوبة الى نوع معين ومحدد من الاشخاص ٠ ان البيع الشخصى اذن يتم عن طريق الاتصال الشخصى بين البائع و المشترى والذى يتم وجها لوجه أو من خلال وسائل الاتصالات المتنوعة ٠

ان القرارات المتعلقة بخطط البيع الشخصى تتطلب عديد من المهارات المتنوعة والروء ية وبعد النظر والمتعلقة بالجوانب التحليلية وجوانب التفاعل الشخصى ٠ ان محور القرارات التى يواجهها مدير البيع تشتمل على عديد من القرارات كتقرير نوع تنظيم البيع المستخدم ، وقرارات اختيار وتدريب القوى البيعية ، وتقرير الحجم الامثل لرجال البيع وكيفية توزيعهم على المناطق البيعية ، والقرارات المتعلقة بمكافآتهم وحفزهم وكيفية قياس أداء هم وتقييمهم وغير ذلك ٠ والجدير بالذكر أن كل تلك القرارات تساهم مساهمة فعالة في تشكيل الخطط الكلية للبيع الشخصى والتى تشكل جانبا ملموسا من الخطة الترويجية بل والخطة التسويقية الكلية للمنشأة (Govoni, Eng, & Galper, 1986) ٠

د ـ الخطط المتعلقة بالنشر : ان النشر يبنى على ايصال معلومات معينة للجمهور والتى تساهم بصورة أو بأخرى فى تقوية أو دعم الانطباع عن منتجات المنشأة فى صورة فترات اخبارية بالمقارنة بالاعلان ٠ ان النشر له أثر كبير على ادراكات وانطباعات الجمهور وعلى مدى تصديق الجمهور له ، نظرا لان دور المنشأة لا يكون ظاهرا بالمقارنة بالاعلان حيث يقوم المحرر أو المذيع بذلك الدور كطرف ثالث بين المنشأة وجمهورها (Govoni, Eng, & Galper, 1986) ٠

ان القرارات المتعلقة بخطط النشر لا تكون فى يد المنشأة وحدها نظرا لوجود ذلك الطرف الثالث بين المنشأة وجمهورها ٠ فتلك القرارات تتأثر بمدى وجود ذلك الطرف القادر (والموء ثر) والراغب فى تناول حملة الدعاية والنشر عن المنشأة ومنتجاتها ٠ فتقديم معلومات معينه عن منتج جديد الى محرر أو جهة نشر أو الى احدى الوسائل الاذاعية لا يضمن أن تلك المعلومات سوف تأخذ طريقها الى النشر أو الاذاعة ٠ كما أن دعوة المنشأة لعقد موء تمر صحفى لا يضمن أن وسيلة أو وسائل النشر المرغوب النشر بها (المجلة أو الجريدة المرغوبة) سوف تحضر ذلك الموء تمر أو سوف تقوم بنشر المعلومات

المقدمة اليها • ولذا فان التخطيط للنشر يتطلب جهدا وتنسيقا ومهارة وتأثيرا على نطاق كبير • ولاشك أن نجاح الجهود الدعائية وجهود النشر يعتمد الى حد كبير على مهارة التفاعل والتأثير من جانب المنشأة،كما يعتمد على مدى فهم واستعداد واستجابة الطرف الثالث (جهة التحرير والنشر أو الاذاعة) ليكون همزة وصل لنقل المعلومات والاخبار بين المنشأة وجمهورها •

هـ ـ الخطط المتعلقة بمنشطات (مروجات) البيع : ان مروجات البيع تشمل جميع المنشطات للبيع بخلاف الاعلان ، والبيع الشخصى ، والنشر • فهى أنشطة اتصالية متنوعة الغرض الرئيسي منها حث ودفع المستهلك للشراء • وتتضمن خطط منشطات البيع الاتى : أولا : خطط مروجات البيع الموجهة للمستهلك ومنها أ ـ التخطيط للعينات المجانية وخاصة بالنسبة للمبيعات الجديدة ، ب ـ التخطيط لوجهات العرض لعرض المعروضات • ويعتبر ذلك ذو أهمية خاصة بالنسبة لبعض أنواع من السلع كالملابس والسلع الغذائية بالسوبر ماركت والادوات المنزلية والسلع المعمرة وخلافه، جـ ـ التخطيط لكوبونات الخصم المرسلة بالبريد و (أو) المتضمنه بالاعلانات ، د ـ التخطيط للاضافات (الوحدات الاضافية المجانية عند شراء السلعة) وما اذا كانت من نفس السلعة أو من سلع أخرى • هـ ـ التخطيط للسحب بالقرعة ذو الجوائز ، وغيرها • ثانيا : خطط مروجات البيع الموجهه للوسطاء (حلقات البيع) ومنها : أ ـ التخطيط للمسموحات والحوافز السعرية • ب ـ التخطيط لاساليب وأدوات العرض ، وغيرها • ثالثا : خطط مروجات البيع الموجهة لرجال البيع بمنشآت التجزئة ومن أهمها : التخطيط للعمولات والحوافز التى يمكن أن تقدم لعاملوا البيع بالتجزئة عن كل الوحدات المباعة • رابعا :خطط تنشيط البيع من خلال الانشطة التسويقية الاخرى : حيث تقوم كل من الانشطة التسويقية الاخرى بدور فى تنشيط المبيعات ومن أهم تلك الانشطة الابتكار والتطوير والتشكيل والتنويع والتعبئة والتغليف والتمييز والتبيين والضمان والخدمة والتسعير والتوزيع وغيرها • ان الانشطة التسويقية الاخرى لا يجب اغفال الدور الهام الذى تؤديه فى ترويج وتنشيط المبيعات • ولذا فان النشاط الترويجى يجب أن يتم التخطيط له بالتكامل مع الانشطة التسويقية الاخرى من حيث دورها الترويجى ، بحيث يتم الوصول فى النهاية الى خطة ترويجية متكاملة تتضمن تفاعل جميع الانشطة التسويقية المختلفة بحيث تساهم جميعا المساهمة الفعالة فى النشاط الترويجى، وبحيث يتحقق المزيج الترويجى الامثل أخذا فى الحسبان للمتغيرات والعوامل المرتبطة كطبيعة ونوع السلعة وطبيعة المنافسة وطبيعة المستهلك وظروف السوق وغير ذلك من العوامل •

والجدير بالذكر ملاحظة أن تنوع أساليب مروجات البيع يضيف تحديا آخر للادارة عند مزاولتها لمهامها التخطيطية • ولاشك أن اختيار الجمهور الذى سوف يوجه اليه النشاط الترويجى (وما اذا كان المستهلك أو الوسطاء أو رجال البيع)وتحديد المرحله التى يمر بها من اتخاذ القرار سوف يوءثر على نوع وسائل وأساليب الترويج التى سوف يتم استخدامها • وكذا فان المرحلة التى تمر بها السلعة من دورة الحياة تعتبر ذات تأثير كذلك ، وهذا بالاضافة الى الممارسات بالصناعة والموءثرات التنافسية والظروف الخارجية الاخرى ، وكذا الاستراتيجيات المتعلقة بالمنشأة وظروفها (الداخلية والخارجية) • وكما هو الحال بالنسبة لمكونات المزيج الترويجى الاخرى فان بعدى التحليل ، والابتكار يساهمان الى حد كبير فى تشكيل القرارات الترويجية الفعالةوالتى تنعكس على تحقيق الاهداف المرغوبة(Govoni, Eng, & Galper,1986)•

خامسا : <u>تنفيذ ورقابة وتقييم الخطط الترويجية</u> : ان تنفيذ الخطط الترويجية يأتى منطقيا بعد اعداد الخطط الترويجية• والجدير بالذكر هنا أنه لابد من التأكد من رصد الامكانات البشرية والمادية الضرورية للتنفيذ • ويتم ذلك من خلال خطة وسيطة ثم تأتى الخطة التنفيذية لترجمة الخطط الترويجية الى خطط تفصيلية تنفيذية ترتبط بجداول زمنية مفصلة لفترات قصيرة المدى •

ولاشك أنه من أجل تنفيذ الخطط الترويجية بفعالية فانه يلزم جانبى الرقابة على الخطط والرقابة التنفيذية (قبل وأثناء وبعد التنفيذ) ، وذلك للتأكد من فعالية الخطط ومن فعالية التنفيذ واكتشاف الانحرافات التى قد تتضح من خلال عملية الرقابة ثم تصحيحها على أفضل وجه ممكن • ولاشك أنه فى الرقابة على الخطة الترويجية الكلية يتم رقابة المبيعات الكلية ومقارنتها بالمبيعات التقديرية• أما فى رقابة خطط المزيج الترويجى فقد تصعب الرقابة عن طريق المبيعات التقديرية بالنسبة للاعلان أو المنشطات الترويجية الاخرى • ولذا فان الرقابة قد تتم بقياس مدى فعالية الاعلان أو تلك المنشطات فى تحقيق الاهداف الاعلانية والتنشيطية كأهداف التذكر أو تقوية الاتجاهات الايجابية أو خلافه• ومن ثم تأتى المعلومات الراجعة من عملية الرقابة بالاضافة الى المعلومات القادمة من خلال البحوث التسويقية لكى تمكن من تقييم الخطط الترويجية والاخذ فى الحسبان لنتائج ذلك التقييم عند اعادة التخطيط للانشطة الترويجية مرة أخرى •

والجدير بالذكر أن هناك العديد من الادوات التى يمكن أن تستخدم فى رقابة وتقييم الخطط الترويجية ومن أهمها الاساليب التقليدية للرقابة بواسطة الميزانيات

التقديرية للمبيعات وخلافه وميزانيات البرامج الترويجية والاساليب التقليدية الاخرى للرقابة كالنسب ، والحصص البيعية، والخرائط (وخصوصا خرائط التعادل) ، والاساليب الاخرى الكمية والتحليلية فى الرقابة كالبرمجة الخطية وأساليب النقل ، والتخصيص ، وتحليلات درجة جاذبية السوق ، وتحليلات حركة الاموال ، ومعدلات العائد على الاستثمار، وتحليلات تأثير الارباح من الاستراتيجيات التسويقية والتى تساعد فى التنبوء بالارباح المتوقعة من المبيعات ومن ثم مقارنة تلك الارباح المتوقعة بالارباح الفعلية (الحقيقية) من المبيعات ، وغيرها من الادوات والطرق الكمية والتحليلية التى يمكن أن تستخدم فى الرقابة (Boyd & Davis, 1970 ; Anderson & Paine 1978; Ham, 1978).

واذا ما تناولنا ببعض الايضاح لمرحلة التقييم للخطط الترويجية فان المنشأة تستفيد من المعلومات الراجعة والتى تأتى من خلال عملية الرقابة ، كما تستفيد من المعلومات القادمة من البيئة الداخلية والخارجية. وتلك المعلومات كلها تفيد فى تقييم الخطة الاساسية للترويج والخطط الفرعية التفصيلية وما تتضمنه من أهداف وسياسات وتكتيكات واجراءات وميزانيات ترويجية وخلافه. كما تفيد تلك المعلومات فى تحليل البيئة الخارجية بأبعادها المختلفة الاقتصادية والتنافسية والتكنولوجية والثقافية والقانونية والسياسية وغيرها. ان ذلك التقييم والتحليل والتى استخدمت المعلومات الراجعة والقادمة كمدخلات له يفيد فى اعادة التخطيط للنشاط الترويجى مرة أخرى أو فى اجراء التعديلات الضرورية على الخطط الترويجية الحالية بما يحقق الفعالية فى التخطيط للنشاط الترويجى .

استراتيجيات الترويج

ان الترويج يعتبر أحد العناصر الرئيسية للمزيج التسويقى ، ولذا فان من الضرورى أن يتم اعداد استراتيجيات وخطط الترويج فى اطار الخطة التسويقية الكلية للمنشأة والتى تتضمن استراتيجيات وخطط جميع عناصر المزيج التسويقى . ان ذلك يجعل استراتيجيات وخطط الترويج تأتى متناسقة ومتضافرة مع خطط واستراتيجيات المزيج التسويقى الكلى للمنشأة.

وعلى سبيل المثال فاذا كان هدف أحد المنشآت التسويقية للسلع أو الخدمات كالمصارف مثلا ، هو تحقيق رضاء العملاء وجذب عملاء جدد للتعامل مع المنشأة

التسويقية للسلع (أو الخدمات) سوف تقوم باعداد الاستراتيجيات المتعلقة بالمزيج التسويقي والتى يمكن أن توصل الى تحقيق ذلك الهدف. فادارة المنشأة عليها اذن ان تقوم باعداد استراتيجيات تطوير الخدمة التسويقية للسلع (أو الخدمات) وابتكار منتجات أو خدمات جديدة متطورة،كما أن عليها أن تقوم باعداد الاستراتيجيات الفعالة لتسعير المنتجات (أو الخدمات) ، وكذا الاستراتيجيات الفعالة لتوزيع تلك المنتجات(أو الخدمات) من خلال المركز الرئيسى والفروع ، كما أن على ادارة المنشأةأن تقوم باعداد الاستراتيجيات الفعالة للترويج والتى تمكن من تحقيق ذلك الهدف المتعلق برضاء العملاء وجذب عملاء جدد. ومن ثم فان على الادارة أن تتوصل الى بدائل استراتيجية تختار من بينها فيما يتعلق بالمزيج الترويجى . ولاشك أن الاستراتيجية (أو الاستراتيجيات) المختارة سوف تعكس درجة التركيز على البيع الشخصي أو الاعلان أو النشر والعلاقات العامة أو منشطات البيع الاخرى الى غير ذلك .

وعلى أية حال فان هناك عددا من الاستراتيجيات التى جرى اتباعها بعديد من المنشآت التسويقية والتى يمكن الاختيار من بينها عند اعداد خطة المنشأة الترويجية ونتناول فيما يلى أهم تلك الاستراتيجيات :

أولا : استراتيجية الدفع أو استراتيجية الجذب .

ان المنشأة التسويقية يمكن أن تتبع احدى هذه الاستراتيجيات أو مزيج منهما وفقا لما تراه ملائما لخططها وأهدافها التسويقية وتبعا لما تراه ملائما لخطتها وأهدافها الترويجية والتى تقع ضمن اطار الخطة التسويقية الكلية وينبغى أن تتناسق وتتواءم وتتضافر معها .

ان اختيار استراتيجية الدفع أو استراتيجية الجذب يعتمد على المقصود أو الغرض من استراتيجية الترويج وما اذا كان الغرض التركيز على المستهلك النهائى أو التركيز على منافذ التوزيع. ان استراتيجية الدفع تعنى الدفع بالسلعة من المنتج وحتى المستهلك النهائى (Tillman and Kirkpatrick, 1972) . وعلى هذا الاساس فان استراتيجية الدفع هى تلك الاستراتيجية التى تركز على الترويج من خلال البيع الشخصى وكذا من خلال الاعلان وجهود الترويج الاخرى الموجهه لأطراف منافذ التوزيع. فالمصنع المنتج للمنتجات يركز نشاطه الترويجى على تجار الجملة وحلقات التوزيع الاخرى بينما يركز تجار الجملة نشاطهم على تجار التجزئة الذين يركزون جهودهم الترويجية بدورهم

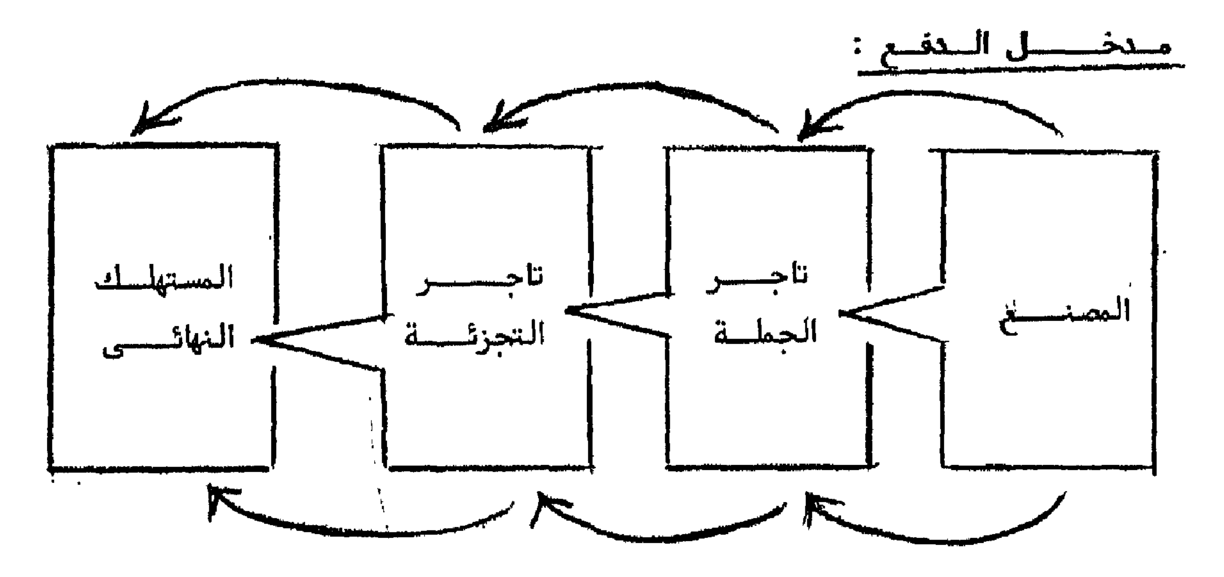
على المستهلك النهائي (Cravens and Woodruff, 1986) .

ان ذلك يعني أن المنتج وحلقات التوزيع الاخرى تعمل على دفع المنتج من خلال منفذ التوزيع • ان استراتيجية الدفع يمكن النظر اليها على أنها مدخل مرحلى للترويج على مراحل مرحلة بعد أخرى وكل حلقة من حلقات التوزيع تنظم وتركز جهودها الترويجية تجاه الحلقة التالية بمنفذ التوزيع (Zikmund & D'Amico, 1986) • ويوضح الشكل (٩) التالى ذلك •

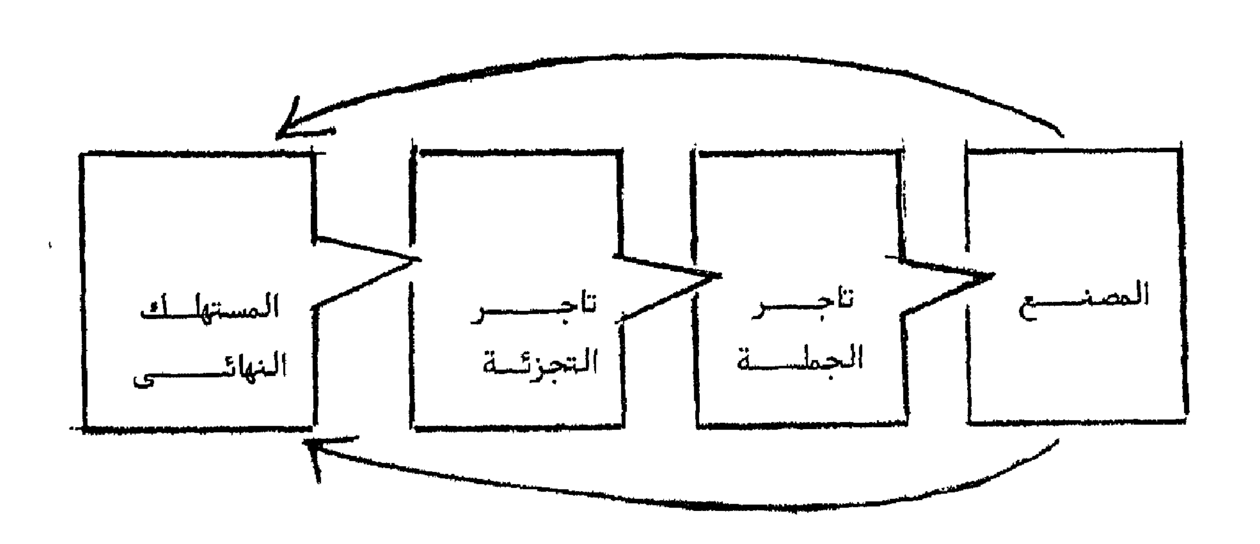
شكل (٩)

مدخل الدفع ومدخل الجذب في الترويج

مدخل الدفع :



مدخل الجذب :



ان استراتيجية الدفع تعتبر ملائمة فى حالات معينه حيث يكون التوزيع مباشـــــر بدرجة أكبر تجاه المستهلك النهائى وحيث يكون الطلب من جانب كل مستهلك كبير (كمـا فى حالة المشترى الصناعى الذى يشترى آلات أو قطع غيار) وحيث يكون كل وحدة مـــن وحدات المنتج ذات قيمة نقدية كبيرة كما فى حالة الآلات المرتفعة الثمن وحيث تكـــون المنتجات المنافسة متماثلة (نمطية) ولا يوجد تمايز أو اختلاف ملحوظ بدرجة كبيرة بين العلامات ،وحيث يقوم المنتج بالبيع لحلقات التوزيع التى تقوم بوضع علامتها التجارية على السلعة، وما شابه ذلك من حالات (Tillman and Kirkpatrick, 1972) .

أما استراتيجية الجذب هى تلك الاستراتيجية التى تركز على الترويج من خـــلال الجهود الترويجية الموجهة الى المستهلك النهائى من خلال وسائل الاتصال الجماهيـــرى كالاعلان ومنشطات البيع والنشر . والهدف من ذلك هو مزيد من الطلب على حلقـــة التجزئة من جانب المستهلك النهائى ، والذى ينعكس بدورة على جذب السلعة من حلقـة الجملة مما يوء دى الى جذب السلعة من المصنع (Cravens and Woodruff, 1986; Zikmund & D'Amico, 1986) . ان معنى ذلك أن الطلب الذى يقع على متاجر التجزئة فى نهاية سلسلة التوزيع من جانب المشترين النهائيين سوف يوء دى الى جذب السلعة من المصنع خلال حلقات التوزيع ويوضح الشكل رقم (٩) ذلك.

ان استراتيجية الجذب تعتبر ملائمة فى بعض حالات معينه كما فى حالة العلامات التى تصل الى مرحلة متقدمة من النمو أو النضج وتعتمد بكثافة على الاعلان فى المنافســـة ، وكما فى حالة المنتج الذى يقدم منتجاته الى أسواق منتشرة وواسعة ولا يعتمد على قـــوى بيعية كبيرة (رجال بيع) خاصين به ، وكما فى حالة المنتج الذى يقدم منتج جديـــد يوء ثر على المنتجات الاخرى المنافسة بالتقادم ، أو ما شابه ذلك (Tillman & Kirkpatrick, 1972) .

ثانيا : الاســـتراتيجيـــة المشـــتركـة .

ان المنشأة التسويقية بناء على البحوث والدراسات المسبقة التى تقوم بها قد تجد أن من الافضل ألا تقتصر على استراتيجية الدفع أو استراتيجية الجذب . وانما قد تجـــد المنشأة التسويقية أن من الافضل بناء على ذلك (وفى بعض الظروف وخاصة الظـــروف المتنافسة الشديدة وظروف أسواق المشترين) أن تتبع فى خطتها الترويجية استراتيجيـــة مشتركة تجمع بين مدخل الجذب لتعضيد مدخل الدفع فى آن واحد (Tillman &

Kirkpatrick, 1972) • فعديد من المنتجات كالسيارات والسلــع المعمرة أو حتى أنواع من الملابس يتم الترويج لها عن طريق المنتج وعن طريق تجـار الجملة وتجار التجزئة فتلك المنافذ يمكن أن تمارس استراتيجية مشتركة للدفع والجـذب معا (Zikmund & D'Amico, 1986) •

وأخيرا فان اختيار استراتيجية معينه يعتمد على عديد من العوامل منها الميزانيات والامكانات المتاحه، والتكاليف ، ومدى تأثير حلقة أو أكثر من حلقات التوزيع على البيع ، وكذا المرحلة التي تمر بها السلعة من دورة الحياة الى غير ذلك • فالسلعة التى تمـر بالمراحل الاولى من دورة الحياة من الافضل أن يتم التركيز على استراتيجية الدفـع بالنسبة لها • أما السلعة التى تتقدم الى مرحلة النضج وتكتسب انطباعا موجبا لدى الجمهور فمن الافضل أن تتبع استراتيجية الجذب للحفاظ على ذلك الانطباع لدى الجمهور وتذكيرهم به على مدار الوقت• وبالرغم من أهمية وأفضلية استراتيجية الجذب أحيانا ولكن على أيـة حال فان بعض السلع أو العلامات قد تتشابه الى حد كبير الى الدرجة التى لا يجـدى مدخل الجذب معها كثيرا وفى تلك الحالة فان جهدا مكثفا من جانب رجال البيع (مدخـل الدفع) يكون مفضلا فى مثل تلك الاحوال •

وفى جميع الاحوال فان اتباع استراتيجية دون أخرى يعتمد على جمع المعلومـات عن عديد من المتغيرات المتعلقة بالمنتج (وطبيعته ، ومدى بساطته أو تعقـدة) وبالمنشأة والمستهلك والمنافسة وغير ذلك من المتغيرات البيئيةالداخلية والخارجية، واجراء البحوث والدراسات التسويقية اللازمة والتى من خلالها يتم التوصل الى اتباع الاستراتيجية الملائمة على ضوء ذلك • وسوف نوضح أهم تلك المتغيرات فيما يلى (Tillman & Kirkpatrick,1972):

أ ـ طبيعة المستهلك : ان المستهلك من حيث طبيعته ونوعه ومن حيث الكثافـة أو الحجم والموقع الجغرافى ومدى تركزه أو انتشاره تعتبر كلها اعتبارات هامة فى اختيـار الاستراتيجية الترويجية• ففى حالة الاسواق التى تتميز بعدد محدود من المستهلكيـن المتركزين فى منطقه محدودة فانه يمكن اتباع استراتيجية الدفع فى تلك الحالة• بينما فـى حالة الاسواق الكبيرة التى تتميز بعدد غير محدود من المستهلكين المنتشرينفى مناطـق جغرافية (أسواق) متباعدة والتى تتطلب منافذ توزيع معقدة وذات حلقات توزيع متعـددة فانه فى مثل تلك الحالات قد يتم الاعتماد بدرجة أكبر على استراتيجيات الجذب من خـلال التركيز الكبير على الاعلان أو ما شابه ذلك • والجدير بالذكر أن المستهلك وخصائصـة الاقتصادية (المادية) والاجتماعية والمهنية والثقافية (التعليمية) وغيرها تعد متغيـرات

هامة فى تقرير اتباع استراتيجية ترويجية معينه • كما أن المرحلة التى يمر بها المستهلك فيما يتعلق باتخاذ القرار تؤثر على اتباع استراتيجية ترويجية معينه دون أخرى ففى المراحل الاولى من اتخاذ القرار عادة ما يكون التركيز على مدخل الجذب بدرجة أكبر أما فى المراحل الاخيرة والمتعلقة بتقرير الشراء واختيار البديل والميل للسلوك واتجاه النية للشراء فيكون التركيز بدرجة أكبر على مدخل الدفع •

ب ـ طبيعة السلعة : ان بعض السلع تكون بسيطة ولا تحتاج شرح كبير للمشترى من حيث استخدامها أو تشغيلها أو خلافه بينما البعض الآخر من السلع تكون معقدة فنيا وتحتاج الى جهد كبير وشروحات متنوعه من أجل ايضاح كيفية تشغيلها أو صيانها أو خلافه مما يصعب ذلك من خلال وسائل الاتصالات الشفهية كاعلان • ومن ثم فان نوع السلعة وبساطة أو مدى تعقد السلعة يعتبر عاملا هاما فى اختيار اسلوب ترويجى معين • كما أن دورة حياة السلعة والمرحلة التى تمر بها السلعة من دورة الحياة فى العلاقه بمتغيرات أخرى تؤثر على اختيار استراتيجية معينه كما سبق الاشارة لذلك •

جـ ـ طبيعة المنافسة : ان اختيار استراتيجية ترويجية معينه يتوقف الى حد كبير على طبيعة المنافسة ونوعها ومدى حدتها والاساليب التى يستخدمها المنافسين فى الترويج ومدى الحاجة الى مجاراة تلك الاساليب أو الخروج عنها أو ابتكار اساليب متمايزة فى الترويج • ففى بعض الحالات قد تم اتباع استراتيجية الجذب فى الترويج من خلال الاعلان مثلا وذلك نظرا لان المنافسين يتبعون ذلك الاسلوب بكثافة كبيرة.وفى حالات أخرى قد يتم اتباع اسلوب الدفع من خلال البيع الشخصى باتباع اساليب غير تقليدية كاتباع اسلوب البيع بالمنازل كما فى حالات بيع علامات جديدة من مسحوق التنظيف أو خلافه ، حيث يعتمد ذلك على عديد من العوامل المرتبطة بالمنافسة والمؤثرة عليها • ومن ثم فان ذلك يتطلب دراسة وافية كما سبق أن أشرنا الى ذلك من حيث المتغيرات المؤثرة فى علاقتها بالمنافسة والتى يتحدد على ضوءها اختيار استراتيجية أو أخرى للترويج •

نظـــرة ختاميـــــه

تم فى هذا الفصل تناول استراتيجية وخطط الترويج باعتبارها ضروريه للمنشأة فى اطار الاستراتيجيه والخطه الكليه للنشاط التسويقى. وقد تم الاشارة الى أهمية التركيز على تكامل استراتيجية وخطط الترويج مع الاستراتيجيه والخطه الشامله للنشاط التسويقى، أخذا فى الحسبان أهمية اتباع الاسلوب العلمى فى التخطيط اعتمادا على بنوك متقدمـــه وكامله للمعلومات وبحوث متطورة تستند الى تلك المعلومات .

ومن ثم فقد تم عرض نموذج متكامل للتخطيط للمزيج الترويجى(الاعلان ، والبيـــع الشخصى، والنشر، والمروجات (المنشطات) الاخرى) وذلك فى اطار الخطه التسويقيه الشامله بما يمكن من تحقيق الاهداف المنوطه بتلك الخطه على أمثل وجه ممكن .

والجدير بالذكر أن الغرض الرئيسى من عرض هذا النموذج هو التوصل الى اطار علمى يُتبع عند التخطيط للمزيج الترويجى بحيث يساعد ذلك فى توجيه المفاهيم العلميه تجاه البيئه الواقعيه وبحيث يساهم ذلك فى سد الهوة بين المفاهيم النظريه للتخطيط للنشاط الترويجى وبين التطبيق العملى لها بالبيئه العمليه على طريق سد الفراغ .

وفى نهاية هذا الفصل أردنا أن نُلفت الانتباه الى أهم الاستراتيجيات الترويجيـــه التى جرى اتباعها بعديد من المنشآت التسويقيه، ونخص بالذكر استراتيجية الجـــذب واستراتيجية الدفع والاستراتيجيه المشتركه. وقد كان الاهتمام منصبا فى ذلك على ايضاح الحالات التى تستدعى استخدام كل استراتيجيه منها وما يرتبط بذلك من متغيرات وخاصة تلك المتعلقه بطبيعة ونوع المستهلك، وطبيعة ونوع السلعه، وطبيعة ونوع المنافســه وأثر ذلك على ترجيح اتباع استراتيجية ترويجيه معينه من بين الاستراتيجيات الترويجيه السابق الاشاره اليها .

الفصل الرابع

استراتيجيات السوق فى العلاقة بالبيع والترويج والاثر على العائد

(بيمـــز)

مقدمه

تتصف البيئه التى تعمل فيها المنشأة وعلى الاخص ادارة التسويق بالتغير المستمر • فكل الاسواق تواجه بسيل من السلع والبدائل المتنافسه• وفى مثل هذا المناخ تظهر أهمية مفاهيم التخطيط الاستراتيجى • وبناء عليه فانه يجب أن يوجه رجال التسويق الانتباه الى التكتيكات الحاليه والاستراتيجيات المستقبله• فالتخطيط الاستراتيجى يركز على تعظيم التلاء م بين المنشأة وبيئتها المستقبله• وعلى المنشأة لكى تستطيع تحقيق النجاح فى الاجل الطويل أن تقوم بمواجهة التحديات سواء ما يتعلق بالتهديدات أو الفرص التى يمكن أن تواجهها • فالاساس فى التخطيط الاستراتيجى هو التحليلات البيئيه التى تساعد على الامداد بالاطار للتخطيط ووضع كل الاتجاهات المستقبله مع بعضها •

وعلى أية حال ، فان التخطيط الاستراتيجى يركز على الاجل الطويل وينظر الى المستقبل ومافيه من مخاطر ولا يعتمد كثيرا على أحداث الماضى، ويجب أن يكون أكثر مرونه ويساعد على تعضيد نقاط القوة والضعف للمنشأة وتوجيه الانتباه حتى يمكن تحديد المحددات الممكنه لاعادة تشكيل المنشأة بحيث يمكنها تغيير البيئه أو التكيف معها •

وكان نتيجة لزيادة نطاق وتعقد الاعمال ، وندرة الموارد ، والنمو المتزايد والسريع للمنشأة بما لا يتلاء م مع الامكانيات الداخليه، وزيادة المنافسه والتغير السريع فى البيئه والاسواق ، أن أصبح نظام التخطيط يركز أكثر على تحسين ادارة التعقيد وعدم التأكد والتوزيع الرشيد للموارد النادرة • فنجد على سبيل المثال أن شركة جنرال موتورز " GM" والتى تبنت مشروع بيمز " PIMS " Profit Impact oF Market Strategy " قد قامت بتطوير هيكل التخطيط وعملياته والذى يركز على لا مركزية تكوين الخطه بدون التضحيه بالرقابه على الاتجاه الكلى للمنشأة• فقد كانت الميزة الرئيسيه فى استخدام اللامركزيه فى التخطيط هو تطوير الاستراتيجيات العليا عند مستوى الفروع أو وحدات المشروع الاستراتيجيه، فكل وحده تعتبر منشأة كامله ومسئولة عن تكوين استراتيجياتها الخاصه بها • وأيضا يعتبر ذلك على درجه من الاهميه على مستوى المنشأة، لكى يتم تطوير اطار التخطيط الاستراتيجى والذى يركز على الاهداف الكليه ويسمح بالتوزيع الرشيد للموارد •

هذا ويتضح من خبرة شركة جنرال موتورز أن الاربعة أنشطة الرئيسيه والتى يجب أن يتم أدائها على المستوى الاعلى للمنشأة هى (١) تشكيل نطاق المشروع الاعلى وتنويع الثقه، (٢) وضع الاهداف والاولويات للمنشأة ككل ولكل وحده استراتيجيه، (٣) تقدير وتوزيع موارد المشروع ، (٤) تصميم أنظمة الادارة العليا •

ومن ذلك نجد أن شركة جنرال موتورز تستخدم نظام التوزيع والنشر للتخطيط الاستراتيجي من خلال النظام الكلي، أى أنه يوجد ٣٤ من النقاط المختلفه للتخطيط (واحد على مستوى المنشأة، ٣٣ على مستوى وحدات المشروع الاستراتيجيه) • ونجد أن انسياب عملية التخطيط الاستراتيجي تتم كالاتى (Wilson, et.al., 1978) : (١) تقوم الادارة على مستوى المنشأة بمراجعة المصادر البيئيه المحدده عبر المنشأة مثل تأثير سياسة الطاقه المستقبله والتضخم، (٢) وتقوم كل وحده من وحدات المشروع الاستراتيجيه باستلام الخطوط المرشده من الادارة العليا على مستوى المنشأة فيما يتعلق بالاهداف والاولويات الاساسيه• وفى خلال فترة معينه تقوم وحدات المشروع الاستراتيجيه باعادة تحديث وتقييم الخطة الاستراتيجيه والتى عادة ما تكون مدتها خمس سنوات مع التركيز على زيادة المركز التنافسي فى الاجل الطويل، وبالاضافة تحديد درجة استجابتها للخطوط المرشده والتى تم وضعها من جانب الادارة العليا، (٣) تقوم بعد ذلك لجنه على مستوى المنشأة بمراجعة خطط وحدات المشروع الاستراتيجيه، مع التعضيد لجودة الخطه والمخاطر، والموافقه على الاهداف وتحديد الموارد التى سيتم توزيعها لكل مشروع، (٤) وفى خلال فترة معينه تقوم وحدات المشروع الاستراتيجيه بتطوير برامج وميزانيات تشغيليه مفصله للعام المقبل وذلك بناء على الخطوط المرشده مع القيام بوصف الاهداف المتوافق عليها ومستويات الموارد، (٥) ويتم الموافقه النهائيه على ميزانيات وحدات المشروع الفرعيه على مستوى المنشأة خلال فترة معينه وهذا يعتبر الاساس لقياس العمليات فى العام التالى•

ويجب الملاحظة فيما يتعلق بنظام التخطيط أنه يجب الاخذ فى الحسبان تحقيق التوازن بين عمل التخطيط من أسفل الى أعلى ومن أعلى الى أسفل وتوقيع مسئولية التخطيط،حيث أن طلب المعرفه لتكوين الاستراتيجيه يكون متاح بطريقه أفضل ،والتكامل بين التخطيط الطويل والقصير ،وتطوير التنبوء طويل الاجل بالبيئه • وتعتبر هذه النقطه على درجه من الاهميه•ويتم تطوير التنبوء البيئى والتحليلات البيئيه عن طريق تطوير مجموعه مكونه من أربع سيناريوات "Scenerios." يتم تطويرها فى ثلاث مراحل وهى (١) التنبوءات القطاعيه وهنا يتم تحليل وتحديد الاتجاهات المستقبله والمنفصله لعدد من القطاعات(على المستوى المحلى والدولى) وهم الاقتصاد الدولى والدفاع، الاجتماعى، والسياسى، والقانونى، والاقتصادى، والتكنولوجى، والقوة البشريه والماليه• ويتم عمل مراجعه تاريخيه مختصرة لكل قطاع لاعطاء خلفيه والتوقع ولتوضيح طبيعة الاتجاهات الحاليه، ويتم أيضا تحليل أكثر العوامل والقوة المحتمله من أجل التغيير وذلك من أجل الامداد بتنبوء مبدئى، وتحديد وتعضيدعدم الاستمراريه الاساسيه ونقاط

التأثير الاساسيه في الاتجاهات المحتمله والتي قد تقود الى تحديد التغيرات المقبولـــه ، ويتم تحديد التطبيقات الاستراتيجيه لهذه الاتجاهات• وعلى أية حال ، فان تلـــك التحليلات لهذه القطاعات تمد بمخزن مكثف من البيانات والمعلومات للتنبوء بالاتجاهات والاحداث وعدم الاستمراريه ، (٢) تحليل التأثيرات المتداخله (المتقاطعه) وذلـــك لتحديد متى يحدث تأثيرات متداخله بين القطاعات ، فانه يتم استخدام تحليل تقاطـــع التأثير • ويمد هذا التحليل بديناميكية العلاقات المتفاعله والمتداخله والضروريه لعمـل السيناريوهات •، (٣) وأخيرا ، فان التنبوء البيئي يأخذ شكل أربع سيناريوهات يتـــم تكوينها من مختلف الاتحادات والتي تم الحصول عليها من سلسلة التفاعلات من مصفوفـــة التأثيرات المتداخله •

ان التخطيط الاستراتيجي يعتبر من الاهميه بمكان لرجال التسويق نظرا لمـــا يواجهونه من متغيرات في السوق • ونجد أن الممارسات المتعلقه بجعل كل وحده تنظيميه كمركز ربح تضع الكثير من الضغوط على المديرين لاتخاذ القرارات التي تركز على تحقيـــق الاهداف في الاجل القصير • ان المساء له في الحال عن الارباح يمكن أن تجعل معظم مديروا البيع والتسويق المتقدمين أن يصبحون متجهين نحو البيع بدلا من الاتجاه نحـــو المستهلك • ومثل هذه القرارات تبنى فقط على الاعتبارات قصيرة الاجل ويمكن أن تؤدى الى اهمال التطوير طويل الاجل في الاسواق • ولكي يتم التغلب على ذلك فان مدخـــل التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يساعد مدير البيع والتسويق على التكيف مع المستقبـــل • حيث أن ذلك يمكن من تكوين استراتيجيات مرنه والتي تعتبر ضروريه لنجاح المنشأة • ومن الاهمية بمكان الاخذ في الحسبان خصائص عملية التخطيط الاستراتيجي ومنها أنه يجب أن يتم معرفة تأثير كل شيء على كل شيء (الشمولية) في النطاق • فبالاضافه الى عمـــل التحليلات الديمغرافيه والسيكوغرافيه ، فان مدير البيع والتسويق يجب أن يعرف القيـــم الاجتماعيه للجيل القادم والحقائق السياسيه والتي لها تأثير على مكان السوق ، وأيضـــا وبالاضافه الى أن مدير التسويق يجب أن يتفاعل مع المتطلبات التكنيكيه للمزيج التسويقي أيضا فانه يجب أن يقوم بعمل تعضيدات احتماليه للبيئات الممكنه ، وذلك لكي يتـــم المساهمه والتكيف مع المستقبل بدلا من التركيز ببساطه على الاجل القصير • وهـــذا يساعد على تبني مدخل فعال لكل الاسواق الهامه والتي ستتعامل معها المنشأة فـــي المستقبل • فيجب على مديرا البيع والتسويق القيام بتطوير خطط طارئه تبنى على مختلف البدائل المستقبله حتى يمكن مواجهة والاستجابه للتغيرات في السوق • وبهذا المفهوم فـــان التخطيط الاستراتيجي يصبح مكون حاسم للخطوتين الاولى في العملية الاداريه للتحليـــل والتخطيط والتنفيذ والرقابه ، ويرجع أهمية التخطيط الاستراتيجي لرجال البيع والتسويق

الى وجود العديد من المتغيرات غير المتحكم فيها فى السوق والتى تؤثر على وجود المنشأة فى الاجل الطويل • ان التنبوء بتلك المتغيرات غير المتحكم فيها يساهم فى معرفة التغيرات المستقبله والتى سوف تحدث فى السوق • هذا وبالمقارنه بالتنبوء التقليدى ، فان التخطيط الاستراتيجى يكون أكثر اختياريه وديناميكيه للمنشأة • ولذلك فان مدير البيع والتسويق يكونا أكثر قدرة على تحقيق الاتجاه المستقبلى• وعموما فان العلاقه بين التخطيط الاستراتيجى وادارة التسويق يجب أن تركز على ما هى الاسواق التى سوف تتعامل معها المنشأة وسوف تخدمها من ٥ الى ٢٠ سنه من الآن • ويجب على رجال البيع والتسويق مواجهة هذا التحدى وأن يتم تكامل التحليل الطويل الاجل والتخطيط فى عملية ادارة التسويق • وهذا سوف يساهم فى الربحيه فى الاجل الطويل •

وعموما فان التخطيط الناجح والكامل يجب أن يستند على (١) المتطلبات التحليليه للتخطيط والتى تتضمن تحليلات العملاء والمستهلكين ، واتجاهات البيئه ، وخصائص السوق ، وقدرات المنشأة ، وديناميكية التكاليف ، (٢) وأيضا على طرق التخطيط الرسمى والتى تتضمن تحليلات المزيج الاستثمارى وتحليلات جاذبية السوق ومركز المنشأة ، ومشروع بيمز "PIMS" ، (٣) الابعاد الاداريه الخلاقه للتخطيط وتتضمن طرق التعريف الخلاق وتقسيم المشروع واتباع الجانب الانسانى فى التخطيط وطرق للتطبيق الحقيقى للتخطيط واعداد خطة السوق الاستراتيجيه (Kirchoff, 1977).

مداخل واساليب لفاعلية التخطيط وتحقيق الاهداف

من الاهمية بمكان توضيح أنه بالرغم من وجود العديد من الاساليب الفعاله التى تمكن من تحقيق الفاعليه للتخطيط وتحقيق الاهداف المرغوبه الا أننا نجد أن العديد من المستخدمين لمداخل التخطيط الرسمى قد لا يعرفون على وجه الدقه الاختلاف بين تلك المداخل ، وعما اذا كان يمكن استخدام تلك المداخل محل بعضها البعض أو استخدامهم كمداخل مكمله لبعضهما البعض ، ومتى وكيف يتم استخدامهم• ومن هذة الاساليب والمداخل تحليلات مزيج الاستثمارات وتحليلات جاذبية السوق ومركز المنشأة ، وبرنامج تأثير الاستراتيجيه السوقيه على الربح (بيمز) • وعلى أية حال ، فسوف يكون التركيز فى هذا الفصل على مشروع بيمز " PIMS " ولكن قبل أن نقوم بشرحه فسوف نوضح الاختلافات بين تلك الاساليب بشيء من الاختصار فيما يلى:

ان تحليلات كل من جاذبية السوق ومركز المنشأة يختلفان عن تحليلات مزيج الاستثمارات فى الاتى: ان درجة التركيز على التكاليف يكون أقل ويتم التركيز على العناصر

الاخرى والتى تميز المشروعات بعضها عن البعض الآخر ، ويوجد تركيز أكبر على العناصر التى تعضد الجاذبيه لسوق معين على الآخر وليس على معدل النمو ، ويتم الافتراض مسبقا أن المتغير التابع هو معدل العائد على الاستثمار " ROI " وليس حركة النقديه • وعموما فان درجة الجاذبيه المرتفعه تتوافق مع مركز قوى للمشروع ويمكن أن نفترض مسبقا بأن ذلك يوءدى الى معدل مرتفع للعائد على الاستثمار وليس من الضرورى حركة نقديه مرتفعه وموجبه (Magid, et.al.,1977).

ومن الجدير بالاهميه أنه اذا تم استخدام متغيرات أخرى وتضمينها فى عملية التنبوء بالاضافه الى نمو السوق فان ذلك سوف يوءدى الى الحصول على تنبوء أفضل للاداء.وذلك نظرا لان الاداء يمكن أن يكون مصاحبا لـ ويتأثر بعناصر أخرى فى السوق مثل درجة تركيز رءوس الاموال ، تراخيص الحمايه، والقدرة العينيه، وجودة المنتجات، والفاعليه التسويقيه الى غير ذلك• وهنا اذا نظرنا الى تلك العناصر فانه يمكن الحصول على تنبوء دقيق اذا استطعنا وضع أوزان لكل عنصر وتقسيم السوق الى قطاعات وتحليل كل قطاع على حده •

ومن الملاحظ أن كل مدخل من المداخل أو الاساليب السابقه الذكر له دور فى عملية التخطيط، فنجد أن مداخل جاذبية السوق ومركز المنشأة يسمح بالمقارنه المتتابعه لعدة مشروعات ولكن لا يوضحا العلاقات بين حركة النقديه الداخليه بين مشروع وآخر• وبدلا من ذلك فان المشروعات يتم مقارنتها بناء على أداء العائد على الاستثمار المتوقع• وهذا يمد المخطط الاستراتيجى ببعد اضافى وبمعلومات مفيده حيث أن كلا من حركة النقديه والعائد على الاستثمار يعتبر مكونات هامه لاى تصميم• ويتم استخدام المدخل التحليلى لتعريف مهمة المشروع ، ويمكن استخدام تحليلات جاذبية السوق ومركز المشروع فى تحديد الجاذبية النسبيه لمختلف استثمارات المشروعات والتى لا يمكن الحصول عليها من تحليلات مزيج الاستثمارات • وأيضا عن طريق استخدام التحليل يمكن تحديد المتطلبات المختلفه لنجاح المشروع •

وعلى أية حال ، فان تحليلات جاذبية السوق ومركز المشروع يعتبر مدخل مستقبلى وذلك نظرا للسماح بالتفكير الاستراتيجى المستقبلى وأيضا نظرا للسماح بمعرفة التغييرات التى تحدث فى العوامل السوقيه مثل القطاعات بالسوق ، والتكنولوجيا وهيكل المنافسه ، وحاجات العملاء والمستهلكين ، والتوزيع وخلافه• ويمكن تقييم المنافسيين الفرديين ورسم ذلك ببعدين باستخدام مدخل جاذبية السوق ومركز المشروع• وعلى أية حال ، فان المقارنات تتم بناء على المنتجات الفرديه أو المشروعات وليس بناء على النقديه الكليه للمنافسين • وعليه فان استخدام جاذبية السوق ومركز المشروع كمداخل للتخطيط يعتبرا

أداة هامه لتحليلات الاستراتيجيه للمشروع وللسوق • فالمرحلة الاولى من التحليل تخدم فى تحديد الفرصه الحاليه، أما المرحلة الثانيه فالتى تأخذ فى الحسبان التغيرات السوقيه المستقبله وتنوع التغيرات الاستراتيجيه المشاركه أو المساهمه والاستجابه لتلك التغيرات، ويتم وضع توصيات هامه عن الرغبه فى مختلف البدائل ، وهذه التوصيات على أية حال ، لا يتم وضعها بناء على التطبيق العلمى وانما تعتمد على حكم الادارة عادة وتحديد الاوزان لمختلف العوامل • وبناء على ذلك فان هذا المدخل يذهب الى أبعد من مجرد تحليل مزيج الاستثمارات فى قدرته على مساعدة الادارة فى تحديد التغيرات الاستراتيجيه المستقبله• ولكن من الجهه الاخرى فانه يتطلب وقت أكبر ومعلومات أكثر•

وعلى أية حال ، فان تحليلات الاستثمارات تستند (على كل من النصيب النسبى من السوق ونمو السوق)على مجموعتين رئيسيتين من العلاقات المفترضه وهى (١) أن النقديه من العمليات ذات علاقه بتكلفه / الوحده والتى بالتبعيه تكون ذات علاقه بالنطاق والخبره والتى تكون أخيرا ذات علاقه بالنصيب النسبى من السوق ، (٢) أن النقديه المحتاج اليها للاستثمارات فى المشروع، المعدات ، رأس المال العامل تكون ذات علاقه بمعدل النمو الصناعى • ويترتب على هذين الافتراضين أن اجمالى حركة النقديه تكون ذات علاقه بالنصيب من السوق ونمو الصناعه•

ومن الاهميه ملاحظة أن حركة النقديه الحقيقيه يمكن أن تنحرف عن حركة النقديه المتنبوء بها ، ويرجع ذلك الى العديد من الاسباب ومنها (١) التغيرات الاستراتيجيه تكون مقدره بأقل مما يجب وذلك لزيادة أو تخفيض النصيب من السوق • وهذا يمكن أن يكون له تأثيرات سالبه أو موجبه قصيرة الاجل على حركة النقديه، (٢) أن العلاقه المفترضه بين معدل نمو الصناعه وحركة النقديه يمكن أيضا أن تكون ضعيفه•

ومن الاهميه بمكان ملاحظة أيضا انه بينما نجد أن العلاقات الرئيسيه التى يبنى عليها مفهوم كل من نمو السوق والنصيب من السوق تركز على التخمين ويرتبطا بالخبرة العامه، فانه لازال يوجد فقط اثبات عملى منشور فيما يتعلق بصحتها • وهذا لا يعنى ان تلك العلاقه غير صحيحه ولكن معظم البيانات العمليه يوجد بها صعوبه فيما يتعلق فى نشر معلومات ساكنه• ونجد أن مشروع بيمز " PIMS " قد أوضح وجود علاقات بين النمو والنصيب من السوق وحركة النقديه كما سيتضح فيما بعد • وهذا يوضح أن العلاقه المفترضه موجوده بالتأكيد ولكن مقدار الشرح الذى تم الامداد به بواسطة هذين العاملين منخفض نسبيا • وعلى أية حال ، فان تحليلات مزيج الاستثمارات يعتبر من السهوله استخدامه ومناقشته فهى تمد باطار منظم وسريع والذى يمكن باستخدامه الاخذ فى الاعتبار العديد من

البدائل .

ومن الضرورة بمكان الاشارة الى أن المفهوم الاساسى لخريطة مزيج الاستثمارات تسمح بالمقارنه المتتابعه للعديد من المشروعات والمنتجات المختلفه. وعلى أية حال ، فانه يجب أن يتم تعريفهم. فالتحليل يركز على التوازن المكون بين النمو والنقديه. وخصوصا ، فانه فى حالة وجود بيئه مقيده من حيث النقديه ، حيث أن الديون الخارجيه أو التمويل عن طريق اصحاب المشروع يكون محدودا ، فانها تمد بالتوضيح فى صورة شكل للحقيقه بأن النقديه المحتاج اليها لمكون واحد من مزيج الاستثمار يجب أن يأتى من مكون آخر. ولذلك فان تحليلات مزيج الاستثمار توجه الانتباه إلى ديناميكيه حركة النقديه بين المنشآت وتدفع المستخدم للأخذ فى الاعتبار حقيقة تداخل واعتماديه المشروعات فى توزيع الموارد . ان تحقيق التوازن الجيد " لمزيج الاستثمار يمكن تمييزه عن عدم تحقيق التوازن لمزيج الاستثمار الردىء .

ان تحليلات مزيج الاستثمارات تساعد فى تعريف المهمه أو المهنه لاى منشأة معينه. وتساعد الادارة العليا على تقييم تتابعات النقديه للاختيارات الاستراتيجيه المعروضه بواسطة المديرين المسئولين عن وحدات المشروع فى المستوى الادنى . وأيضا تمد بعرض واضح بموقف المنشأة التنافسى بالعلاقه بالمنشآت التنافسيه الاخرى . وتمد أيضا تحليلات مزيج الاستثمارات الادارة فى المستويات الدنيا باطار لتقييم الدور الاستراتيجى الحالى للمنشأة بالمقارنه بالمنشآت المنافسه،وأيضا الاخذ فى الاعتبار التغيرات التى يمكن أن تحدث مستقبلا فى الاستراتيجيه. ومثل هذه التغيرات لا يمكن تقييمها مباشرة، وعلى أية حال ، فان التكاليف والفوائد يجب أن يتم تحليلها من على الخريطه ، ويتم توقيع عرض جديد يوضح المواقف المستقبله والناتجه عن التغيرات الاستراتيجيه .

ان مدخل مزيج الاستثمارات يمكن استخدامه أيضا فى تحديد الوضع الافضل لمركز المنتجات المتنافسه أو المنشآت على عروض الشركه. فكل منتج متنافس يمكن توقيعه بمفردة ويمثل بدائرة والتى مركزها يحدد النصيب من السوق ومعدل النمو الصناعى وحجمها يمثل حجم المبيعات . ويمكن استخدام المعلومات باستخدام ثلاث طرق (١) الامداد بتمثيل بيانى للحجم النسبى والقوة لكل منافس رئيسى فى السوق ، وجعل العلاقات أكثر ظهورا عما اذا تم وضعها فى جدول يحتوى على مجرد الارقام فقط . ان تحديد القوة النسبيه أو الضعف للمركز التنافسى أحيانا يمكن أن يتم عمله كاثبات مرئى مفرد ، (٢) أن التغيرات فى مركز المنافسه يمكن أن يتم توقيعها أو تحديد واكتشاف التحركات التنافسيه ، (٣) توقيع اجمالى مزيج الاستثمارات للمنافسين غالبا ما يمد بروء يه ذات اعتبار عن موقع كل منافس نسبيا وما اذا كان ضعيفا أو قويا وأى من المنشآت يحتاج الى النمو وأيهما

لا يحتاج •

ومن الجدير بالملاحظة توضيح أن اسلوب كل من جاذبية السوق وتحديد مركز المنشأة يتضمن بعض المشكلات المصاحبه له ومنها (١) أنه من الاهمية تحديد العوامل التى تؤثر على كل من الجاذبيه والمركز تحديداً دقيقا بواسطة المحلل ، (٢) وأيضا فان الاتجاه ودرجة القوة للعلاقه بين عامل معين والجاذبيه أو المركز يجب أن يتم تحديد معدل لها بطريقه حكميه معينه، (٣) أن المعدل العام المحدد للجاذبيه أو المركز يعتمد على بعض العوامل الضمنيه وغير الضمنيه الموزونه لمختلف العوامل المتضمنه•

وهنا اذا نظرنا الى اسلوب بيمز " PIMS " والذى هو موضوعنا الرئيسى فى هذا الفصل لوجدنا أنه يتغلب على تلك المشكلات المصاحبه لاستخدام تحليلات درجة الجاذبيه للسوق وتحديد مركز المنشأة،وذلك عن طريق الاثباتات العمليه التي يتم الحصول عليها من عدد كبير من المشروعات فى مواقف متعدده• ويتم استخدام نموذج الكمبيوتر فى تحديد أهم العوامل وتوضيح علاقة كل عامل بالاداء والاهميه النسبيه لكل من تلك العوامل تبعا لاهميتها النسبيه في المعادله الاجماليه المستخدمه فى ذلك النموذج كما سيتضح فيما بعد•

وعلى أية حال ، فان استخدام مشروع بيمز يساعد فى الاجابه على الاسئلة الاتيه وبالتالى فانه أداة مفيده للادارة وذلك للمساعده فى وضع الاهداف العامه للمشروع وتحديد طرق معينه لتحقيق تلك الاهداف : (١) ماهى العوامل التي تشرح الاختلافات فى المستويات المتطابقه أو المتشابهه من العائد على الاستثمار وحركة النقديه بين مختلف الانواع من المشروعات ، (٢) ما هو معدل العائد على الاستثمار وحركة النقديه الطبيعى في مشروع معين تحت ظروف سوقيه معينه وباستخدام استراتيجيه معينه، (٣) كيف أن العائد على الاستثمار والمقاييس الاخرى للاداء فى منشأة معينه تتأثر عن طريق تغيير الاستراتيجيه المستخدمه، (٤) ماهى الاتجاهات الواعده لتحقيق تحسن الاداء لمنشأة معينه•

ومن الاهميه الاشارة الى أن مشروع بيمز يساهم فى العديد من المراحل فى عملية التخطيط الاستراتيجى،وأيضا يساعد فى التنبوء بالارباح والمساعده فى التوزيع الفعال لرأس المال ، والقوة البشريه وغيرها من الموارد النادره، وقياس الاداء الادارى (عن طريق مقارنة الارباح المتوقعه بالنتائج الحقيقيه)، ويساعد أيضا فى عملية التقييم للفرص الجديدة•

بيمــــز في العلاقــه بالخـــطط والاستراتيجيات الترويجيه والتسويقيـــــه

ان معظم المتغيرات فى مشروع بيمز لها صلة وثيقه بالمتغيرات الاربعه للمزيـــــج التسويقى وخاصة بالبيع وترويج المبيعات • ولذا فقد رأينا تناول ذلك الموضوع فى هــــذا الفصل نظرا لارتباطه الوثيق بادارة المبيعات والترويج • ان ادارة المبيعات تساهم بــدور هام فى زيادة نصيب المنشأة من السوق • وبينما تركز دراسات أثر استراتيجية السوق علــى الربح للمنشأة (بيمز) على العديد من المتغيرات فقد تم استخلاص ٣٧ متغيرا منها لهــا تأثير كبير على زيادة العائد على الاستثمار وعلى حركة النقديه• والمتفحص لهذه المتغيرات يجد أن غالبية المتغيرات السبع والثلاثون تعتبر ذات صله كبيره بالبيع وبالخطط التنفيذيه التفصيليه لادارة المبيعات • فرغم أن استراتيجية المنشأة التسويقيه يجب أن تأخذ فــى الحسبان زيادة نصيب المنشأة من السوق وزيادة ربحية المنشأة التسويقيه أو غيرها ، الاأن الخطط التفصيليه التنفيذيه لتلك الاستراتيجيه بادارة المبيعات تعتبر على جانب كبير من الاهميه فى تحويل تلك الاستراتيجيه الى حيز التطبيق بالواقع العملى بما يساعد على نجاح الاستراتيجيه الموضوعه وزيادة نصيب المنشأة من السوق وكذا الربحيه• فنجاح الخــــطط التنفيذيه التفصيليه لادارة المبيعات يساهم بنصيب الاسد فى انجاح خطة المنشأة التسويقيه ونجاح استراتيجية السوق وما يرتبط بها من زيادة النصيب من السوق وزيادة عوائد المنشأة• ولاشك أن نجاح الخطط التنفيذيه لادارة المبيعات مرهون بعلاج قصور تلك الخطط وعلاج القصور فى تنفيذها بما يساهم فى سد الفجوة بين الخطط والتنفيذ العملى على طريق سد الفراغ •

والجدير بالذكر هنا أن نصيب المنشأة من السوق يرتبط تقريبا بعديد من المتغيرات التى تؤثر على ربحية المنشأة وتوسعها • ومن المعروف أن ذلك النصيب من السوق يتأثر الى حد كبير بعديد من المتغيرات الاستراتيجيه المتعلقه بأنشطة البيع والترويج• فالمنشأة ذات النصيب العالى من السوق تستطيع أن تتحكم فى استراتيجيات وأساليب التسعيـــــر برفع السعر أو خفضه بما يؤثر على العوائد• كما أن المنشأة التى تحتل نصيبا كبيــرا من السوق تستطيع أن تتوسع رأسيا • كما تستطيع تلك المنشأة التى تتحكم فى نصيــب كبير من السوق من خلال زيادة الجودة والسعر ومن خلال زيادة امكانات البحــــــث والتطوير والتى تنعكس بدورها على مبيعاتها وعوائدها ، الى غير ذلك من العديد مــــن المتغيرات الاستراتيجيه المؤثره على ربحية المنشأة والتى ترتبط وتنطلق كلها من نصيب المنشأة من السوق •

ولعل الهدف الرئيسي هنا ليس هو استعراض دراسات بيمز "PIMS " فى حد ذاتها وانما لفت الاهتمام الى مدى وثاقة الصله بين دور ادارة المبيعات فى زيادة النصيب للمنشأة من السوق وبين أثر ذلك على استراتيجيات السوق التى تتضمن تحريك واستخدام عديد من العوامل التى تنطلق من وتعتمد أساسا على نصيب المنشأة من السوق • ولذا فان ذلك يفتح مجالات كبيره للانتباه والاهتمام بدور ادارة المبيعات والترويج فى القيام بوظائفها تجاه رجال البيع وتجاه الترويج البيعى بما يوصل الى زيادة نصيب المنشأة من السوق ومن ثميفتتح مجالات استراتيجيه تسويقيه أمام المنشأة تمكن من زيادة عوائدها •

الهدف من استخدام بيمز " PIMS "

قبل القيام في توضيح أهمية استخدام بيمز والهدف منه فانه من الضرورة توضيح أنه قد تم استخدام بيمز منذ عام ١٩٦٠ كمشروع داخلى فى شركة الكهرباء (GE) • وبعد عدة أعوام من البحث والاختبار فقد تم تأسيس نموذج الانحدار باستخدام الكمبيوتر والذى يركز على شرح التغيرات فى العائد على الاستثمار • وقد تم استخدام البيانات من عدد كبير من الشركات العامه للكهرباء كمدخلات للنموذج• ويحدد هذا النموذج العوامل التى تتعلق وترتبط أكثر بالعائد على الاستثمار ويمدنا بتوضيح لدورها النسبى كمتغيرات مشروحه•

هذا وقد تم تطوير هذا النموذج فى شركات الكهرباء العامه ثم فى جامعة هارفارد (المعهد العلمى التسويقى) ، وفى هذه المرحله فقد تم توسيع مخزن المعلومات ليشتمل على العديد من المنشآت بالاضافه الى شركات الكهرباء العامه• وفى عام ١٩٧٥ فقد تم ادارة مشروع بيمز بواسطة معهد التخطيط الاستراتيجى، وقد أوضح ماهى العوامل التى تشرح الاختلافات فى مستويات متطابقه من العائد على الاستثمار وحركة النقديه بين مختلف أنواع المشروعات ومعرفة ما هو معدل العائد على الاستثمار وحركة النقديه الذى يعتبر طبيعى لنوع معين من النشاط تحت ظروف معينه وباستخدام استراتيجيه معينه• وأيضا توضيح كيف أن العائد على الاستثمار والمقاييس الاخرى للاداء فى مشروع معين سوف يتأثر بالتغير فى الاستراتيجيه المستخدمه وماهى الاتجاهات الواعده لتحسين الاداء لمشروع معين (Abell & Hammond, 1979) •

وفى عام ١٩٧٧ ، فقد ساهمت أكثر من ١٥٠ شركه تدير أكثر من ١٠٠٠ مشروع فى الامداد بالمعلومات عن واحد أو أكثر من مشروعاتها فى مخزن المعلومات ، فكل منشأة تقوم بالامداد بـ ١٠٠ عنصر معلومات فى خمس نماذج منفصله للمعلومات كالاتى:

نموذج معلومات (١) : يتعلق بوصف المنشأة من حيث منتجاتها أو خدماتها وعملائهـا ، وعلاقة هذه المنشأة بالمكونات التنظيميه الاخرى فى المنظمه •

نموذج معلومات (٢) : يتعلق بالنتائج التشغيليه وبالمعلومات عن الميزانيه العموميه •

" " (٣) : يتعلق بالمعلومات عن القاده من المنافسين بالسوق الذى يتم خدمته •

" " (٤) : يتعلق بالمعلومات عن محددات التصنيف الصناعى المعيـاري ومعلومات صناعيه أخرى •

" " (٥) : يتعلق بالافتراضات عن المبيعات المستقبله وأسعار البيع وتكاليف المواد الخام •

هذا ونجد أن المشروع قد تم تأسيسه لتحليل التحركات الاستراتيجيه البيئيه على الاستخدام المكثف للمعلومات الموثوق فيها من العديد من المشروعات (متضمنا ذلـك المنافسين المباشرين ، وعلى الاقل فانه يوجد كميه من المعلومات الحقيقيه متاحه للوسط الاكاديمى فيما يتعلق بالتشغيل والنتائج• وخلال الاعوام القليله الماضيه ، فانه يوجـد معلومات كافيه متاحه وذلك للسماح على الاقل بالانتقاد العام لمدخل بيمز •

وعموما فانه يمكن استخدام بيمز فى المساعده فى التنبوء بالارباح ، وفى التوزيع الكفىء لرءوس الاموال والعماله والموارد النادره الاخرى ، وفى قياس الاداء الادارى (وذلك عن طريق مقارنة نتائج الارباح المتوقعه مع النتائج الحقيقيه) ، وتقييم فرص المشروعات الجديده ، وأيضا يساعد استخدام بيمز فى معرفة العوامل التى تشرح الاختلافات فى مستويات العائـد على الاستثمار " ROI " ومزيج الاستثمارات بين العديد من الشمروعاتالمتنوعه ، وأيضـا معرفة ما هو العائد على الاستثمار ومزيج الاستثمارات النقديه الطبيعيه لمشروع معين تحت ظروف سوقيه معينه وباستخدام استراتيجيه معينه ، وأيضا كيف يمكن أن يتأثر العائد على الاستثمار والمقاييس الاخرى للاداء بالتغير فى الاستراتيجيه المطبقه ، وأيضا يمكن استخدام بيمز فى المساعده فى معرفة الاتجاهات التى تساعد على تحسين الاداء لمشروع معين •

دور بيمـز فى عمليـة التخطيـط

حيث أن مشروع بيمز يركز على منشأة واحده فى وقت واحد ، فان بيمز لا يهتم كثيرا بالعلاقات بمزيج الاستثمار بين المنشآت ، ويهتم بطريقه أكثر بالاستراتيجيه لكل وحـده منشأة• فبيمز يعتبر من الفائده بمكان للعديد من المداخل فى عملية التخطيط• فيمكـن استخدامه لتعضيد توقعات الاداء لكل منشأة بناء على حركة النقديه والعائد على الاستثمار• وهذا يساعد كل من الادارة العليا والدنيا فى ايجاد مهمه معقوله لكل منشأة• وأيضا يمكن استخدام التقارير الطبيعيه فى تحديد عوامل النجاح الحرجه ، وأيضا تحديد التغيـرات

الاستراتيجيه بناء على العديد من العوامل الاستراتيجيه الرئيسيه فى صورة كميه، وأيضا يمكن تحديد فكرة تقريبيه عن التغيرات المطلوبه فى بعض المقاييس الوظيفيه الرئيسيه (مثل التسويق / المبيعات، البحث والتطوير / المبيعات) ٠

وعلى أية حال ، فان بيمز يعتبر أداة مفيده فى تحديد التحركات الاستراتيجيه التى يجب عملها (بدلا من تحديد أفعال معينه والتى يحتاج اليها) وتؤخذ فى الحسبان للوصول الى مركزاستراتيجى جديد٠ ويعتبر كل من النصيب من السوق والنزعه الى الاستثمار والتكامل الرأسى من المتغيرات التى يمكن أن يتم تبنيها استراتيجيا والتى لا يمكن للادارة التحكم فيها مباشرة ٠ فمثلا لتحقيق نصيب كبير من السوق ، فان البرامج الوظيفيه يجب أن تركز على الانشطه التسويقيه والميزانيات، والقرارات فيما يتعلق بالتوسع للمصنع الجديد والتحسينات للعمليات، وخطط المبيعات والخدمات ٠٠ الخ٠ وبالرغم من الخبرة المتعلقه بالمنشآت الاخرى التى تعمل مثل هذه التحركات وقد تم تضمينها فى تقارير بيمز، الا أن الحاجه الى الحكم الشخصى فى اتخاذ القرارات لا زالت مطلوبه فى تقرير كيف أن الاستراتيجيات الوظيفيه ترتبط بالتغيرات فى النصيب من السوق على سبيل المثال فى موقف معين ٠ وفى العديد من الحالات، حيث يتم عرض العديد من البرامج أكثر مما هو مطلوب، فان الاختيارات يجب أن يتم ترتيبها بناء على المساهمه المتوقعه لكل نشاط٠ وعلى أية حال ، فان اسلوب بيمز لا يمد بالمساعده المباشره فى هذا النشاط٠ وأيضا فان بيمز لا يأخذ فى الحسبان بوضوح التقييم السوقى فى المستقبل ٠ ماعدا ما يتم بناء على المبيعات ، الاسعار، التكاليف (Bloom & Kotler, 1975).

ان نموذج بيمز لا يُمكن من الرؤ يه التنافسيه عن المتنافسين الفرديين ٠فالمقارنات التنافسيه يتم القيام بها بناء على عدة أبعاد مثل النصيب من السوق ، جودة المنتج، الاسعار ، المجهود التسويقى النسبى، ٠٠ الخ٠ ويمكن أن يتم عمل كل مقارنه بناء على القيمه لكل منشأة فرديه مقابل متوسط الثلاث متنافسين القائدين فى السوق ٠ انه من غير الممكن تعضيد أى من تأثير التحركات التنافسيه الفرديه من خلال الوقت أو الرصيد الكلى بناء على المراكز القويه أو الضعيفه فى مزيج الاستثمارات التنافسيه٠ وهذا لا يعنى أنه قد تم تجاهل الاستجابه التنافسيه تماما (فى مشروع بيمز) فى تعضيد التحركات التنافسيه باستخدام استراتيجيه معينه٠

ان استخدام بيمز على أية حال يساعد على التنبوء الكمى بالنتائج الماليه للتغيرات الاستراتيجيه٠ فهو يسمح للمدير باكتشاف التأثير التقريبى لمختلف التحركات الاستراتيجيه بناء على حركة النقديه، صافى الدخل ، وغيرها من المقاييس التى يمكن استخدامها ٠ ويعتمد

المدير عند استخدامه لبيمز على الخبره للعديد من الشركات فى العديد من المواقف والذين يستخدمون تحركات استراتيجيه متشابهه من نقاط بدأ متشابهه •

ومن الاهميه ملاحظة أن استخدام بيمز لايمد المستخدم بطريقه لتحليل تأثيـــــر التغيرات المستقبله فى السوق (ماعدا المبيعات، الاسعار والتكاليف) على استراتيجيـــة المنشأة • ان التغيرات الاستراتيجيه التى يمكن اكتشافها تكون محدوده لجعل الاستراتيجيه الماليه حقيقيه • ويعتبر مشروع بيمز على درجه من الفائده فى تعضيد قيمه الاستراتيجية فى السوق الآن وفى اقتراح طرق لتحسينها •

نمـــاذج الربـــح لبيمـــــــــــز

فى المرحله الاولى لبيمز ، فقد تم جمع معلومات من ٣٦ منشأة حول ٣٥٠ مشروع • وتتضمن المعلومات وصف للصناعه وخصائص السوق وأيضا بعض النتائج التشغيليه المختارة وأرقام من الميزانيه الختاميه للسنه ٧٠ـ١٩٧١ (ومن الاهميه الاشاره الى أن البيانات الماليه التى تم ارفاقها كانت فى شكل مقياس بمعنى أن الاحجام الحقيقيه بالدولار مضروبه فى معامل المقياس مثل ٥ر) وهذا للتأكيد على مدى الثقه فى البيانات الاصليه والعلاقات بين الارقام• (Ham, 1978).

وعلى أية حال ، فان الهدف الرئيسى من المرحله الاولى من مشروع بيمز هو تأسيس امكانية الحصول على بيانات مقارنه معقوله عن عدد كبير من الشركات المتنوعه • وبالرغـــم من ذلك فان الاختلافات فى الانظمه المحاسبيه والمصطلحات قد أدت الى وجود بعـــــض المشكلات، فالمشروع كان ناجحا فيما يتعلق بنتائج الارباح، فقد تم شرحها وتم التنبـــوء بها مع شيىء من المعقوليه من حيث الدقه• وعلاوة على ذلك، فان النتائج الاساسيه لمختلف الفروع لشركة الكهرباء والتى تؤ ثر على العائد على الاستثمار قد تم التصديق عليها وتـــم توضيحها عند تحليلات الربحيه بين ٣٦ شركه متنوعه •

وفى نهاية عام ١٩٧٢ فقد تم البدء فى المرحله الثانيه من مشروع بيمز ، وهـــذه المرة فقد تم تسجيل ٥٧ شركه فى الدراسه وتم الامداد بمعلومات أكثر كثافه تغطى الاعوام من ٧٠ـ١٩٧٢ لعدد وقدره ٦٢٠ مشروع كما هو موضح فى جدول (أ) • ان التحليلات لهذا المخزن من البيانات خلال الاشهر العديده الماضيه قد قادت الى المجموعه الحاليه من نماذج الربح لبيمز •

وعلى أية حال ، فان النماذج التى تم تطويرها كانت مصممه للاجابه على سوء اليـــن رئيسيين وهما ماهى العوامل المؤ ثره على الربحيه فى المشروعات وما مقدار ذلك؟ وكيف

جـــدول (أ) : المشروعات الفرديه لعينه بيمز .

عدد الشركات	٥٧
عدد المشروعـــات	٦٢٠
نوع الشركه	النسبه
مصنعي المنتجات الاستهلاكيه	٨ر١٩٪
" الالات الرأسماليه	٦ر١٥٪
منتجي المواد الخام	٩ر١١٪
مصنعي المكونات (الاجزاء)	١ر٢٤٪
مصنعي الموء ن (الامدادات)	٥ر١٦٪
الخدمه والتوزيع	١ر١٢٪
الاجمالي	٠ر١٠٠٪

أن العائد على الاستثمار يتغير تبعا للتغيرات فى الاستراتيجيه والظروف السوقيه . وعموما فانه عند بناء نماذج كميه لشرح العائد على الاستثمار والتغيرات فيه ، فقد تم وضع نظريـــه اقتصاديه . وتقترح النظريه الاقتصاديه ان الاختلاف فى الهيكل السوقى ، مثال عدد وحجم المنافسين، سوف يقود الى اختلاف مستويات الارباح . فالخبره فى المشروعات توضح أن جودة المنتج عامل لم يتم توجيه الاهتمام له من جانب الاقتصاديون وهو يرتبط أيضا بالعائد على الاستثمار . وبغض النظر عما تركز عليه النظريه الاقتصاديه أو أراء رجال البيع ، فان الاختبار النهائي لما اذا كان وكيف أن عامل معين يرتبط بالربحيه يكون اختبار عملي . ولعمل هذا الاختبار فقد تم تكوين معادله تشرح وتتنبأ بأن أكثر من ٨٠٪ من التغير فى الربحيه بين ٦٢٠ مشروع موجود فى مخزن معلومات بيمز . فقد تم استخدام معادلة الارتباط المتعدد لتأسيس العلاقات بين مختلف العوامل وذلك باستخدام مقياسين للاداء وهما العائد علــى الاستثمار وحركة النقديه . هذا وقد تم استخدام تحليلات الجدوله المتقاطعه لتوضيـــــح العلاقات الهامه والناشئه بواسطة الارتباط . وقد تم تقسيم العوامل التى تم جدولتها الـــى خمس طبقات وهى (١) جاذبية البيئه السوقيه : معدل النمو فى الاجل الطويل والقصير والمرحله فى دورة حياة المنتج ، (٢) قوة المركز التنافسي : النصيب من السوق ، النصيب النسبى من السوق ، جودة المنتج النسبيه ، العمق النسبى لخط الانتاج ، (٣) فاعليـــة استخدام الاستثمار : النزعه للاستثمار (اجمالى الاستثمار الى المبيعات ، أو اجمالـــــــى الاستثمار / القيمه المضافه) ، النزعه لرأس المال الثابت (رأس المال الثابت / المبيعات) التكامل الرأسى (القيمه المضافه / المبيعات) ، نسبة الطاقه المستغله ، (٤) توزيـــــع الميزانيه بعنايه أو بطريقه ملائمه : المصروفات التسويقيه / المبيعات ، مصروفات البحـــث

والتطوير / المبيعات، مصروف المنتج الجديد / المبيعات، (٥) التغيرات الحاليه فى المركز السوقى: التغير فى النصيب من السوق •

ويجب الملاحظة عند ترجمة الجداول أن هذه الجداول توضح العلاقات فقط بين الاداء وواحد أو أكثر من المتغيرات في وقت واحد، بينما الاداء الحقيقى بالطبع يعتمد على كل التغيرات، ولذلك فان القيم فى الجداول كما سيتضح فيما بعد يجب أن يتم ترجمتها كمتوسطات مع بقاء كل الاشياء الاخرى متساويه• هذا ونجد أيضا أن العينه الكبيره من الشركات تؤكد وجود مستوى ثقه مرتفع مصاحب مع نتائج الجداول •

وعلى أية حال فان معادلة مستوى الربح تتضمن أكثر من ٦٠ مصطلح يتكون من مختلف الاتحادات لـ ٣٧ من العوامل الرئيسيه (متغيرات مستقله) • فالربحيه ترتبط بالعديد من العوامل المختلفه ، وأكثر هذه العناصر أهميه هى كما يلي :

(١) العائد على الاستثمار " ROI " : نسبة الصافى، الدخل التشغيلى قبل الضرائب الى متوسط الاستثمار• ان الدخل التشغيلى ماهو الا المتاح بعد خصم وتوزيع المصروفات غير المباشره للمنشأة ولكن قبل خصم أى مصروفات ماليه على الاصول الموظفه• والاستثمار يساوى حقوق الملكيه لاصحاب المشروع بالاضافه الى القروض الطويله الاجل أو مايعادلها ، اجمالى الاصول الموظفه مطروحا منها الخصوم الجاريه المساهمه فى المشروع •

(٢) النصيب من السوق : نسبة قيمه المبيعات بواسطة المنشأة فى فتره معينه الى اجمالى المبيعات المتعلقه بكل المنافسين فى نفس السوق • فالسوق يتضمن كل المنتجات أو الخدمات ، أنواع المستهلكين ، والمناطق الجغرافيه والتى ترتبط مباشرة بالانشطه بالمشروع • ومثال فذلك يشتمل على كل المنتجات والخدمات التى تتنافس مع المنتجات والخدمات المباعه بواسطه المنشأة•

(٣) جودة المنتج أو الخدمه: الجودة لعروض كل شركه مشاركه يتم تقييمها بناء على الاتى: ماهى نسبة المبيعات للمنتجات أو الخدمات من كل مشروع فى كل عام والتى كانت ممتازة بالمقارنه بالمنافسين ، وماهى نسبة المنتجات المعادله (الملائمه) الى المنتجات المتقهقره•

(٤) المصروفات التسويقيه: أى اجمالى تكاليف القوة البيعيه ، الاعلان ، ترويج المبيعات، بحوث التسويق ، الادارة التسويقيه، وهذه الارقام لا تتضمن تكاليف التوزيع المادى •

(٥) مصروفات البحث والتطوير : اجمالى التكاليف المتعلقه بتطوير المنتج وتحسين العمليات متضمنا ذلك التكاليف المتعلقه بمستوى الوحدات العام والذى يمكن ربطه

مباشرة بالمشروع الفردى •

(٦) القوة أو النزعه الاستثماريه : نسبة اجمالى الاستثمار الى المبيعات •

(٧) التنوع المتكامل : عبارة عن مقياس يعكس (١) عدد مختلف أربع أرقام فى كل صناعه للاقسام الصناعيه المعياريه أو النمطيه والتى تدار بها المنظمه ، (٢) نسبة التوظيف فى كل صناعه ، (٣) درجة الاختلافات والتشابهات بين الصناعات التى اشتركت فى ذلك

ان معادلة مستوى الربح لبيمز والمعادلات الاخرى المنفصله والتى تتنبأ بالتغيرات فى العائد على الاستثمار قد تم استخدامها لتكوين تقارير منفصله لكل مشروع فى بحيرة البيانات• وهذه التقارير توضح وتحدد العوامل المؤثره على العائد على الاستثمار فى المشروع وذلك بناء على خصائص محدده من السوق التى تعمل فيه ، الموقف التنافسى ، قوة أو النزعه الى الاستثمار وهكذا •

ونظرا لان كل مشروع يختلف من حيث الخصائص ، فان تلك التقارير كانت مختلفه من مشروع الى آخر • ويمكن عن طريق مقارنة المشروعات المتشابهه بناء على واحد أو أكثر من العوامل الرئيسيه المؤثره على الربح مع المشروعات التى تملك خصائص مختلفه ، فانه يمكن تحديد بعض النماذج العامه أو العلاقات • ومثال فانه يمكن تحديد متوسط العلاقه بين النصيب من السوق والربحيه عن طريق مقارنة المستويات المتوسطه من العائد على الاستثمار للمجموعات من المشروعات مع تلك التى تملك أنصبه مختلفه من السوق •

وعلى أية حال ، فانه يمكن استخدام نتائج بيمز لتسهيل التخطيط الاستراتيجى للاسواق وذلك عن طريق الاخذ فى الحسبان سلسله من الملاحظات العامه عن العلاقات لاداء المنشأة مع المتغيرات السوقيه الاستراتيجيه• وأيضا عن طريق الامداد بالبيانات على مشروع معين الى نموذج بيمز من أجل التحليلات المفصله للاداء فى العلاقه بالاداء الطبيعى ولتعضيد التطبيقات للتغيرات الاستراتيجيه كما سيتضح فيما بعد• فمشروع بيمز يساعد على ربط المفاهيم العلميه بالتطبيق بالواقع العملى ومن ثم الاستفاده من ذلك فى مجال التخطيط والتخطيط الاستراتيجى للسوق وما يرتبط به من تكتيكات عمليه بيعيه وتسويقيه وخلافه تساعد على تحسين مركز المنشأة بالسوق بما ينعكس على ربحية وعوائد المنشأة•

تقييم عروض المشروعات الجديده

ان تقدير العائد المتوقع على الاستثمار لاى مشروع جديد لازالت مشكله شائعه عند القيام بالتخطيط الاستراتيجى• فعندما يكون المشروع جديد للمنشأة فان الخبره الحقيقيه لا يمكن استشارتها بشيىء من التأكيد ، حتى ولو كان الدخول معروضا عن طريق شركه

أخرى • وعلى أية حال ، فان الاداء الحالى للنشاط الموجود حاليا يمكن الاعتماد عليه بدون شك كمرشد للمستقبل •

وعند التخطيط الاستراتيجى فى المواقف المختلفه نحتاج الى تقدير العائد على الاستثمار فى مشروع معين تحت ظروف سوقيه وصناعيه معينه وذلك باتباع استراتيجيه معينه• فكل منشأة لديها الخبره الكافيه بمعرفة أن العائد على الاستثمار يتغير بشده من مشروع لآخر ومن سنه الى أخرى لقسم فردى معين أو لخط انتاج معين • فكيف يمكن الشرح والتنبوء بهذه التقييمات • وبعض الاجابات لهذه الاسئله يمكن أن تظهر الاجابه عليها من مشروع بيمز (الدراسه للخبرات الحقيقيه للمئات من المشروعات والتى تهدف الى قياس تأثير الاستراتيجيات السوقيه على الارباح بما يساعد على سد الفجوه فيما يتعلق برقابة وتقييم المشروعات وخاصة الجديدة) • وذلك بناء على الاعمال التىقامت بها شركه الكهرباء لاكثر من ١٠ سنوات كما يتضح فيما يلى :

ان شركة جنرال الكتريك كانت تبحث عن اجابات على بعض الاسئله• وكان مجهودها يركز على ايجاد طرق أفضل لشرح التنبوء بالاداء التشغيلى وذلك منذ عام ١٩٦٠ كمشروع داخلى للشركه، وكان المشروع يركز فى البدايه على أسباب النجاح والفشل لمختلف الفروع لشركه جنرال الكتريك• وبعد خمس سنوات من البحث ، فقد تم التوصل الى نموذج كمبيوتر بوضح العوامل التى تشرح الكثير عن تغيير العائد على الاستثمار، وقد أصبح أداة لايجاد وملاحظة التحركات الاستراتيجيه مرتفعة المخاطرة ومصدر غنى للاسئلة لمراجعة الاستراتيجيات المعروضه بواسطة مديروا الفروع والاقسام• وقد كانت النتائج سارة لجعل شركة جنرال الكتريك فى أن تستمر فى المشروع لمده أكثر من عشر سنوات، فالنموذج كان مصمما لانتاج تنبوء ات أكثر معقولية•

وعلى أية حال فان المشروع فى البداية كان يركز على العلاقه بين زيادة النصيب من السوق واقتصاديات التشغيل • وقد طلب نائب الرئيس من مدير بحوث التسويق البحث عن جميع المصادر والبحوث المنشوره وخبرات رجال الاعمال السابقه لتوضيح ما اذا كانت هذه العلاقه صحيحه ، وبالتالى فان المديرين يمكنهم أن يملكوا مفتاح هام لكيفية تحسين النتائج التشغيليه• وأيضا كان نائب الرئيس يريد اجابه فيما يتعلق بنمو المشكله الاداريه فى شركة جنرال الكتريك• فالمبيعات كانت عند مستوى ٤ بليون ، وفى سنة ١٩٧٠ كان متوقعا أن تكون المبيعات من ٨ الى ٩ بليون دولار •

وبعد شهور من البحث، فقد اقتنع مدير بحوث التسويق بأن أفضل طريقه للاجابه على الاسئله هى القيام بعمل بحث مبدئى على أسباب النجاح والفشل فى شركته• وقد

وافق نائب الرئيس على مشروع بحث يتعلق بنموذج الارباح المثلى • وبعد خمس سنوات من البحث المكثف والاختبار ، فان المشروع المتعلق بنموذج الارباح المثلى نتج عنه نموذج اساسى بالكمبيوتر يوضح العوامل الرئيسيه التى تشرح التغير فى العائد على الاستثمار، وحيث أن هذا النموذج يعكس البيانات من مختلف الاسواق والصناعات، فهو غالبا يمكن الاشارة اليه على انه نموذج التقاطع القسمى ، بالمقارنه بنموذج السلاسل الزمنيه الذى يبنى على البيانات عبر سلسله من السنوات لمشروع فردى •

وعن طريق استخدام هذا النموذج فقد استطاعت شركة جنرال الكتريك تقدير متوسط مستوى الربح أو الاستثمار أو حركة النقديه والتى كانت مصاحبه مع مختلف الاتحادات من محددات النجاح• وعلى أية حال ، فان النموذج لا يستطيع التنبوء بدقه بالعائد على الاستثمار لاى مشروع فى شركة جنرال الكتريك فى أى سنه• وقد وُجد عام ١٩٧٤ بأن نموذج الارباح المثلى هو (١) أداة لايجاد أو ملاحظة التحركات الاستراتيجيه مرتفعة المخاطرة، (٢) مصدر غنى للاسئله من أجل مراجعة الاستراتيجيات المعروضه بواسطة مديروا الاقسام ، (٣) معنى لحساب الاختلافات بين الاهداف الماليه للشركه ككل والمكاسب الاجماليه المتوقعه لاجزائها•

هذا وقد تطور الموضوع الى القيام باشتراك العديد من الشركات والقيام بتطوير مشروع بيمز (تأثير الاستراتيجيات السوقيه على الارباح) والذى يعتبر من الادوات التنافسيه ومن مشروعات البحث الهامه التى قامت بها موء سسة العلوم التسويقيه، فهو يعتبر الصندوق المظلم فى التسويق (برنامج لتخطيط استراتيجية السوق) • ان الفكرة وراء بيمز هو امداد الادارة العليا والادارات الوسطى ومديروا التسويق ومخططى المشروع بمعلومات وأضواء على أدء الربح المتوقع لمختلف أنواع المشروعات تحت ظروف تنافسيه مختلفة• ومن بين ٣٧ عامل تم استقصاء هم وتحليلهم : النصيب من السوق ، اجمالى المصروفات التسويقيه، جودة المنتج ، مصروفات البحث والتطوير ، تركيز وقوة الاستثمار• أن هذه العوامل هى المسئوله عن ٨٠٪ من التغير فى الارباح فى اكثر من ٦٠٠ مشروع تم تحليلهم • ومن خلال استخدام المحاكاة بالكمبيوتر فانه يمكن للمنشأة اختبار استراتيجياتها السوقيه مع الخبرات الحقيقيه للمئات من الشركات المقارنه متضمنا ذلك المنافسون (Smi- th, 1976) •

فمشروع بيمز يساعد فى الاجابه على العديد من الاسئله مثل ماهو معدل العائد على الاستثمار الطبيعى (العادى) فى مشروع معين أو لخط انتاج معين تحت ظروف تسويقيه وصناعيه معينه ؟ وما هى العوامل التى تشرح الاختلافات لنفس المستويات من

معدلات العائد على الاستثمار بين مختلف الانواع من المشروعات،ولماذاوكيف أن معدل العائد على الاستثمار فى مشروع معين سوف تتأثر بالتغير فى الاستراتيجيه المستخدمه والتغير في النشاط التنافسي ؟ ولو أن مشروع استمر بنفس الطريقه الحاليه ، فما هى النتائج التشغيليه فى المستقبل ، وماذا سوف يحدث للاداء فى الاجل القصير والطويل لو حدث بعض التغيرات فى الاستراتيجيه.وأيضا ما هى مجموعة التغيرات التى يمكن عملها وتساعد على تحقيق أفضل عوائد، كل هذه الاسئله وغيرها سوف تتضح فيما بعد .

وأساسا فان مشروع بيمز يساعد على ايجاد تكلفة عمل لتحرك استراتيجى معين وماهى نتائج ذلك على المشروع . ويعتبر العائد على الاستثمار من أفضل المقاييس لعمل ذلك حسب مشروع بيمز والذى يستطيع التنبوء بمقدار التغير فى العائد على الاستثمار لمشروع ما نتيجة لتغير الاستراتيجيه متضمنا ذلك تسويق أكثر، تطوير وبحوث، زيادة المعدات الرأسماليه الى غير ذلك ، ويتم التنبوء بما سوف يكون عليه العائد على الاستثمار فى الحال وبعد التغيير مباشرة وأيضا بعد عدة أعوام .

وعلى أية حال ، فان العديد من روء ساء الشركات ومديروا التخطيط يوضحون أنه لايوجد اجابات يمكن الاعتماد عليها لمثل تلك الاسئله بطريقه قاطعه، فهذه الاسئله تعتبر قلب التخطيط الاستراتيجى فى المنشآت الحديثه التى تسعى نحو سد الفجوة الاستراتيجيه ورفع الكفاء ة الاستراتيجيه . وعلى أية حال فانه يمكن الاجابه على تلك الاسئله من خلال معرفة الطرق التى تسبب ظهور هذه الاسئله وكما سيتضح فيما بعد:

الارباح المتنبأ بها : فى المنشأة ذات التنويع فان الممارسه العاديه عند اعداد الخطط هى الاعداد لكل قسم أو لكل منتج أو لاى وحده تشغيليه أخرى . وهذه الخطط يتم مراجعتها بواسطة المديرين التنفيذيين وغالبا بمساعدة المتخصصين بالشركه. ومن بين العناصر الرئيسيه لكل خطة لكل وحده معينه يوجد تقديرات للمتطلبات الاستثماريه والارباح للفترات المستقبله. وغالبا ما تكون هذه التنبوء ات ماهى الا تقديرات للخبره المحليه. ولكن عندما يتوقع تغير الظروف التسويقيه أو عندما يتوقع حدوث تغيير فى الاستراتيجيه، فما امكانية الاعتماد على الماضى كمرشد للمستقبل .

توزيع الموارد : ان الهدف الرئيسى من مراجعة الخطط الفرعيه على المستوى الاعلى هو عمل توزيع فعال لرأس المال ، والقوة البشريه والموارد الاخرى النادرة بين الفروع والاقسام . إن المشكله تتمثل فى تحديد المنتجات والاسواق التى سوف تحقق عوائد أكبر ؟ ونجد أن تقديرات الارباح والتى يتم الحصول عليها عن طريق مديروا الاقسام

تكون أكثر احتمالا بدون شك للاعتماد عليها حيث أن كل قسم هو الوحيد الذى يستطيع معرفة حالته٠

قياس أداء الادارة : ان الحاجه لتقييم نتائج الربح الحقيقيه ترتبط بمشكلة الارباح المتنبأ بها ٠ فلو فرض أن قسم أ يكسب ٣٠٪ على استثمارته (قبل الضرائب) بينما قسم (ب) يحقق عائد على الاستثمار مقداره ١٥٪ ، فهل أن فاعلية ادارة القسم أ مرتين من فاعلية ادارة القسم ب ، ويجب أن يتم مكافأتها ٠ وبالطبع فان مديروا القسم ب سوف لايشكوا فى موضوعية ذلك ٠ وقد يرجعون الاختلافات فى العائد على الاستثمار الى الاختلافات فى الظروف مثل معدل نمو السوق وقوة المنافسه٠ وبالطبع فهم على حق ، وماذا تقوم الادارة العليا بعمله وما هو المستوى المعقول أو الطبيعى من معدل العائد على الاستثمار لمختلف الوحدات التشغيليه تحت ظروف معينه٠

محددات الارباح

(نموذج ١ : علاقة العائد على الاستثمار بالمتغيرات الاخرى) والتنبوء بالعائد على الاستثمار٠

بناء على ما سبق وحيث أن نموذج الربح يتضمن ٣٧ من العوامل المميزة والتى تكون فى اتحادات عديدة ومتنوعه والتى تكون علاقه ذات مغزى بالربحيه٠ فاننا سوف نركز على ثلاث محددات رئيسيه للعائد على الاستثمار والتى تم معرفتها عن طريق تحليلات مخزن معلومات بيمز وهى النصيب من السوق ، والقوة أو النزعه الى الاستثمار ، وعوامل المنشأة (النمو فى السوق ، مرحلة دورة حياة المنتج ، المصروفات التسويقيه / المبيعات) ، وقد تم جدولة تلك المحددات بمفردها أو مع عامل آخر لتحديد التأثير على العائد على الاستثمار ، وسوف نقوم بشرح كل منهم فيما يلى (Schoeffler, et.al., 1974 ; Abell & Hammond , 1979).

النصيب من السوق ٠

يعتبر النصيب من السوق مؤثر رئيسى على الربحيه٠ فقد وجدوا أن العائد على الاستثمار يزيد بطريقه منتظمة بزيادة النصيب من السوق ٠ وفى المتوسط فان المنشآت التى تملك نصيب من السوق أكبر من ٣٦٪ تكسب أكثر من ثلاث مرات بالعلاقه بالاستثمار بالمقارنه بالمنشآت التى تملك أقل من ٧٪ نصيب من السوق المتوقع (أى أن العائد على الاستثمار بالنسبه لتلك المنشآت يكون أكبر أكثر من ثلاث مرات العائد على الاستثمارات للمنشآت التى تملك نصيب أقل من ٤٪) ٠ وعلى أية حال فان العلاقه بين النصيب من

السوق والربحيه قد تم مناقشتها منذ عمل مشروع ونموذج الارباح المثلى فى شركة جنـــرال الكتريك • ولكن ما السبب فى أن النصيب من السوق يوء ثر على الربحيه ؟ وهنا نجـد أن النتائج التى تم التوصل اليها تقترح بأن المنظمات ذات الانصبه من السوق الكبيـرة بالعلاقه تتجه لان تملك فوق المتوسط معدلات دوران للاستثمار وخصوصا رأس المـال العامل وأيضا تملك هامش ربح مرتفع، (ايضا فان نسبة مصروفات التسويق الى المبيعات عادة ما تكون أقل بالنسبه للمشروعات ذات النصيب المرتفع من السوق بالمقارنه بالمشروعات ذات النصيب المنخفض • وأيضا فانه يوجد انخفاض فى نسبة المشتريات الى المبيعـات، وارتفاع الجودة ، وارتفاع أسعار المنتجات • وتوضح البيانات بأن المزايا من وراء ارتفاع النصيب من السوق تكون كبيره جدا بالنسبه للمشروعات التى تبيع منتجات يتم شراء هـا بصورة غير متكرره بواسطة مجموعه جزئيه من المستهلكين •

وبناء على ذلك ، فان أحد المحددات الهامه لربحية المشروع هو النصيب مـن السوق • وتحت معظم الظروف ، فان المشروعات التى تحقق نصيب مرتفع من الاسـواق فانها تحقق ربحيه أكبر• ان الاتباط بين النصيب من السوق والربحيه هو ما تم التوصل اليه فى مشروع بيمز • ففى المرحله الاولى قد تم تحديد محددات العائد على الاستثمار للمشروعات الفرديه• أما فى المرحلة الثانيه والتى تم الانتهاء منها فى آواخر عام ١٩٧٣ فقد تم التركيز على ٣٧ من العوامل التى تؤثر على الربحيه ويعتبر النصيب من السوق من أهم تلك العوامل •

والسوء ال الآن الذى يطرح نفسه هو لماذا يوجد ارتباط أو علاقه بين العائد على الاستثمار والنصيب من السوق ، وأيضا كيف تتغير أو تختلف العلاقه باختلاف أنـواع المشروعات أو باختلاف الظروف السوقيه ، وهل يتغير ذلك بتغير الصناعه ، وماتأثيـر ذلك على التخطيط الاستراتيجى وما معنى ذلك ؟ وسوف نقوم بالاجابه على تلك الاسئلـه فيما يلى وعلى حسب ما هو متوافر فى مخزن معلومات بيمز •

<u>الارتباط بين النصيب من السوق والعائد على الاستثمار كمقياس للربحيه :</u> يوجـد على الاقل ثلاث مصادر ممكنه للاجابه على لماذا يوجد ارتباط بين النصيب من السـوق والربحيه ، وتتعلق تلك المصادر بالاتى :

<u>وفورات الحجم الكبير</u> : نجد أن المعدل المرتفع من العوائد والناتج من النصيب الكبيـر من السوق ينشأ عادة من وفورات الحجم الكبير سواء فى الحصول على الاموال ، والتصنيع، والتسويق ، وتكاليف المكونات الاخرى • فنجد أن مشروع مع ٤٠٪ نصيب من سوق معين يعتبر مرتين أكبر من مشروع يملك ٢٠٪ نصيب من نفس السوق ، وسوف يحقق درجـه

أكبر من العوائد باستخدام طرق أكثر كفاءة في العمليات داخل نوع معين من التكنولوجيا ٠

وعلى أية حال فان ظاهرة "منحنى التعلم" والتي تم نشرها بواسطة جماعة الاستشارة بستون ، والذي يركز على أن اجمالي تكاليف الوحده لانتاج وتوزيع المنتج تتجه الى الانخفاض بنسبه أكبر وأقل ثباتا مع كل تضاعف للمخرجات المتراكمه للشركه٠ وحيث أنه في فتره معينه من الوقت ، فان الشركات ذات الانصبه الكبيره من السوق عموما تملك مبيعات متراكمه كبيره بالمقارنه بالمنافسين الصغار ، ولذلك فانه من المتوقع أن يملكون تكاليف أقل وارباح مرتفعه٠

قوة السوق : يعتقد العديد من الاقتصاديين أن الوفورات المتعلقه بالحجم الكبير ليست على درجه كبيره من الاهميه في معظم الصناعات ٠ ويرجع السبب في ذلك الى أن المشروعات ذات النطاق الكبير تكسب أرباح كبيره بالمقارنه بالمنافسين الصغار، واذا نظرنا الى ذلك نجد أنه يرجع الى قوة السوق الكبيره التي تملكها الشركه، فنجد أن حجمها يسمح لها ويجعلها في موقف قوة تستطيع عن طريقه المساومه بطريقه أكثر فعاليه، وادارة الاسعار ، وفي النهايه يمكنها تحقيق أسعار مرتفعه بطريقه ذات مغزى لمنتج معين ٠

جودة الادارة : اذا نظرنا الى العلاقه بين النصيب من السوق والربحيه لوجدنا أنها تعكس درجة جودة الادارة٠ فنجد أن الادارة الجيده عادة ما تكون ناجحه في تحقيق نصيب مرتفع من السوق فيما يتعلق بالاسواق المتوقعه٠ وأيضا يكونون على درجه من الرقابه في رقابة التكاليف، والحصول على أقصى انتاجيه من العاملين الى غير ذلك٠ وعلاوة على ذلك ، فنجد أنه اذا استطاع المشروع تحقيق مركز قيادى في السوق ، وقد يكون ذلك عن طريق تطوير مجال جديد، فانه يكون من السهوله لمثل هذه المنشأة أن تبقى في القياده عن الآخرين الذين يحاولون اللحاق بها٠

وعلى أية حال ، فان العلاقه بين النصيب من السوق والربحيه ليست أحداث متبادله٠ فنجد أنه عند درجه معينه ، فان الشركات ذات النصيب الكبير من السوق يمكن أن تستفيد من جميع المزايا السابقه، ولذلك فانه من الاهميه أن يتم تحليل وفهم المعلومات المتاحه وتحديد من أين تأتى الزيادة في الربحيه والمصاحبه لارتفاع النصيب من السوق ، هل تأتى من الوفورات أو المركز أو الجودة للادارة أو من مصادر أخرى أو من جميع ذلك ٠

ومن الاهمية الاشاره هنا الى أن النتائج التي تم التوصل اليها في نموذج الربح لبيمز توضح الارتباط بين عامل النصيب من السوق والعوامل الاخرى للتأثير على العائد

على الاستثمار . ومثال ، فان تأثير كل من النصيب من السوق وجودة المنتج على العائد على الاستثمار يختلف باختلاف مستويات الجوده والنصيب من السوق ، فلو أن المشروع يملك نصيب من السوق وجودة مرتفعه ، فان العائد على الاستثمار حسب النتائج التى تم التوصل اليها كان ٢٨ر٣٪ ، ولكن فى حالة وجود جودة ضعيفه نسبيا أو متوسطه، فان المشروعات ذات النصيب المرتفع من السوق كان العائد على الاستثمار ١٩ر٥٪ . ومن الجهه الاخرى فان المنتجين ذات الجودة المرتفعه من السوق ومع نصيب ضعيف من السوق ، كان العائد على الاستثمار حوالى ١٧ر٤٪ والذى يوضح أن الجودة المرتفعه يمكن جزئيا أن تلغى النصيب المنخفض من السوق .

وعلى أية حال فانه من الاهمية ملاحظة أن جودة المنتج والنصيب من السوق عادة وليس دائما يكونوا فى اتجاه واحد مع بعضهم البعض. فنجد أن كل من النصيب من السوق والجوده النسبيه توءثر على العائد على الاستثمار ، ففى الاجل القصير قد يكون من الصعوبه على الادارة تغيير النصيب من السوق أو الجوده. هذا وقد أوضحت العينه المتعلقه بمشروع بيمز أنه عندما تكون الجودة منخفضه نسبيا (معادلة للجوده للمنافسين أو أضعف) ، فانه سوف يوجد علاقه سالبه قويه بين المصروفات التسويقيه والعائد على الاستثمار. فالعائد على الاستثمار يتناقص فى حالة وجود مستوى مرتفع من المصروفات التسويقيه للمشروع مع وجود جودة للمنتج متوسطه أو مرتفعه نسبيا ، ولكن ليس بنفس النسبه تقريبا فيما يتعلق بالمنافسين مع منتجات ذات الجوده المنخفضه. وهذا يوضح أن البائعين للمنتجات أو الخدمات ذات الجودة المرتفعه يمكن أن تتعرض لجزاءات حادة فى الاجل القصير بالمقارنه بالمنافسين ذات الجودة الضعيفه وذلك نظرا لان مستوى التكاليف التسويقيه فى الصناعه تجعلها أكثر خطورة مرحليا ، والتى يتجنبها المنتجين ذات الجودة المنخفضه.

وأيضا نجد أن تأثيرات الارباح تتغير ويعتمد ذلك على المركز التنافسى للمنشأة كما سيتضح فيما بعد ، فنجد أنه بالمشروعات التى تكون فى نفس القسم من النصيب من السوق فان العلاقه بين العائد على الاستثمار ومستويات الانفاق على البحث تكون كما يلى : فنجد أنه عندما يكون النصيب من السوق مرتفع، فان متوسط العائد على الاستثمار يكون أعلى ما يمكن عندما يكون الانفاق على البحث والتطوير مرتفعه أكثر من المبيعات بنسبة ٣٪ . وعلى أية حال ، فان الدراسات والارقام التى تم التوصل اليها لاتوضح من المسبب ومن الموءثر ، ولكن من الممكن القول بأن المشروع ذات الربحيه المرتفعه (لاى سبب من الاسباب) يتشجع على القيام بالاستثمار أكثر من مكاسبها على البحث ، وأكثر احتمالا ، فان

وجود علاقه موجبه بين العائد على الاستثمار والانفاق على البحث والتطوير يعكس كلا النوعين من السببيه المعكوسه والتأثير الموجب، في الاتجاه الاخر ، للبحث والتطوير على الارباح •

أما اذا كان النصيب من السوق منخفض ، فان العلاقه بين البحث والتطوير والربحيه تكون عكس الحادث بواسطة هوء لاء الذين يملكون مراكز قويه• فكلما ارتفع مستوى الانفاق على البحث والتطوير كلما انخفضت الارباح في المتوسط• وهنا نجد أن السبب والتأثير يكون واضح، فنجد أن الارباح المنخفضه سوف يكون من غير المحتمل أن تقود الى ارتفاع الانفاق على البحث والتطوير• ونجد أن تلك النتائج تمثل التأثيرات في الاجل القصير •

وبالاضافه الى تلك الاثباتات من مشروع بيمز، فانه في الواقع العملي نجد أن الشركات التى تتمتع بمراكز تنافسيه قويه فى الاسواق للمنتجات المتعلقه بهم تتجه لان تكون مرتفعه الربحيه فمثلا نجد ذلك بالشركات الرئيسيه مثل " IBM " جيليت " Gillette "، كوداك ، اكسيركس " Xerox " ، وأيضا فان الشركات الصغيرة الاكثر تخصصا مثل شركات المنتجات المتعلقه بالعنايه بالأقدام وخلافه•

اختلاف العلاقه بين النصيب من السوق والعائد على الاستثمار: وللاجابه على السوء ال المتعلق باختلاف العلاقه بين النصيب من السوق والعائد على الاستثمار، فانه يجب أن يتم فحص الاختلافات بين كل من الشركات ذات النصيب المرتفع والمنخفض من السوق ، وأيضا فحص الاختلافات بين الصناعات فيما يلى (Buzzel,et.al.1975) :

أولا : الاختلافات بين الشركات مرتفعة ومنخفضة النصيب من السوق : يوجد أربع اختلافات هامه بين الشركات ذات النصيب المرتفع والمنخفض من السوق • فنجد أن العينات التى تم استخدامها فى مشروع بيمز كبيره بدرجه كافيه ومتوازنه وذلك للتأكيد على أن الاختلافات بينهم تكون مرتبطه أساسا بالتغيرات فى النصيب من السوق ، وليس عوامل أخرى ، وهذه الاختلافات هى :

(١) أنه كلما ارتفع النصيب من السوق ، فان معدل دوران الاستثمار يرتفع فقط بعض الشيء، ولكن هامش الربح على المبيعات يتزايد بدرجه كبيره• وبالطبع فان العائد على الاستثمار يعتمد على كل من معدل صافي الربح على المبيعات، ومقدار الاستثمار المطلوب للامداد بحجم معين من المبيعات• وقد وُجد من الدراسه ان نسبة الاستثمار الى المبيعات تنخفض فقط بطريقه بسيطه وغير منتظمه مع زيادة النصيب من السوق •وأيضا فان الدراسه توضح أن استغلال الطاقه لاترتبط بطريقه نظاميه مع النصيب من السوق •

واذا نظرنا الى ذلك، فانه يبدوا على السطح أن ارتفاع معدل الدوران للاستثمار لايظهر على أنه العامل الاساسى فى المساهمه فى ارتفاع معدلات العوائد٠ وعلى أيه حال فان هذه الملاحظه تخضع لبعض التوصيف٠ وقد اتضح من تحليل مخزن المعلومات لبيمز أن النزعه للاستثمار (الاستثمار بالعلاقه بالمبيعات) تتجه الى التغير مباشرة مع درجة التكامل الرأسى للمشروع ٠ ويتم قياس درجة التكامل الرأسى كنسبه من اجمالى القيمه المضافه بواسطة المنشأة الى مبيعاتها ٠ وتجد أن كلا من البسط والمقام فى النسبه يتم تسويته عن طريق طرح الدخل قبل الضرائب واضافة متوسط العائد على الاستثمار لبيمز، مضروبه بواسطة الاستثمار ٠

ونجد أن التكامل الرأسى يرتبط بدرجه عاليه وكبيره مع نسبة المشتريات الى المبيعات٠ وحيث أن المنشآت ذات النصيب المرتفع من السوق يكون فى المتوسط بعض الشيء أكثر فيما يتعلق بالتكامل الرأسى بالمقارنه بالمنشآت ذات النصيب الاقل من السوق ، فانه من المحتمل أن يتزايد معدل دوران الاستثمار بعض الشيء بطريقه أكبر مع النصيب من السوق كما هو موضح فى الجدول التالى (ب) ٠ فنجد أنه لدرجه معينه من التكامل الرأسى ، فان نسبة الاستثمار الى المبيعات تنخفض بدرجه ذات مغزى حتى ولو أن كل المتوسطات لا تنخفض٠

جـدول (ب) : تأثير التكامل الرأسى على نسبة الاستثمار / المبيعات٠

التكامل الرأسى	النصيب من السوق				
	تحت ١٠٪	١٠٪-٢٠٪	٢٠-٣٠٪	٣٠-٤٠٪	أكثر من ٤٠٪
منخفض	٦٥	٦١	٤٨	٥٨	٥٥
مرتفع	٧٧	٧٦	٧٥	٧٠	٦٩

المصـدر: Buzzel, et.al., 1975 , P. 100 .

وبناء على ماسبق نجد أنه بالنسبه للعينات فى مشروع بيمز ، أن متوسط العائد على المبيعات يتجه الى التزايد كلما زاد النصيب من السوق ٠ وهنا نجد أنه لماذا يتزايد هامش الربح على المبيعات بدرجه كبيره مع النصيب من السوق ؛ فالاختلافات فى الاسعار والمصروفات التسغيليه تلعب دور فى ذلك كما سيتضح فيما يلى:

(٢) يتضح من الدراسات أن الاختلافات فى التكاليف ترجع الى نسبة المشتريات الى المبيعات، فنجد أن المنشآت ذات النصيب المرتفع من السوق تملك نسبه مشتريات الى مبيعات أقل بالمقارنه بالشركات ذات النصيب المنخفض من السوق ٠ ويرجع ذلك الى أن الشركات ذات النصيب الاكبر تتجه الى أن تكون أكثر من ناحية التكامل الرأسى، أى

تقوم بالصنع بدلا من الشراء وغالبا ما يملكون تسهيلات التوزيع اللازمه. فنجد من الجدول التالى (جـ) بأن نسبة المشتريات الى المبيعات تتمشى مع ارتفاع مستوى التكامل الرأسى. ونجد أن انخفاض نسبة المشتريات الى المبيعات يكون بعض الشيء أقل لو تم التحكم فى مستوى التكامل الرأسى.

جـــدول (جـ) : نسبة المشتريات الى المبيعات المرتبطه بالتكامل الرأسى.

التكامل الرأسى	النصيب من السوق				
	أقل من ١٠٪	١٠ــ٢٠٪	٢٠ــ٣٠٪	٣٠ــ٤٠٪	أكثر من ٤٠٪
منخفض	٥٤	٥١	٥٣	٥٢	٤٦
مرتفع	٣٢	٢٧	٢٩	٢٤	٢٣

المصدر: Buzzel, et.al., 1975, P.100

وعلى أية حال ، فان ارتفاع التكامل الرأس يسبب ارتفاع مستوى تكاليف التصنيع وذلك مع الاخذ فى الاعتبار تساوى الاشياء الاخرى. وكما يتضح من الدراسه بأنه لا يوجد ارتباط أو يوجد ارتباط قليل بين مصروفات التصنيع كنسبه من المبيعات والنصيب من السوق . وبرجع ذلك الى أنه بالرغم من زيادة التكامل الرأسى، فان التكاليف يتم لغيها عن طريق زيادة الكفاءة. واذا نظرنا الى هذه النتيجه لوجدنا أنها صحيحه لبعض الشركات فى العينات، ولكن فى غالبية الحالات نجد أن انخفاض التكاليف المتعلقه بشراء المواد أيضا يعكس اتحاد كل من الوفورات المتعلقه بحجم الشراء، وقوة المساومه فى التعامل مع الموردين. ان وفورات الحجم فى الحصول على المواد تنشأ من انخفاض تكاليف الصنع، التسويق ، والتوزيع عندما يبيع الموردين بكميات كبيره. فبالنسبه للمشترين ذات النطاق الكبير ، نجد أن المكونات المصممه بطريقه معينه ومكونات خاصه من المواد والتى يتم شرائهابناء على عقود طويلة الاجل يمكن أن تمنح اقتصاديات "تعظيم الطلب"

وأيضا فان انخفاض نسبة المشتريات الى المبيعات فى الشركات ذات النصيب المرتفع من السوق يرجع الى ارتفاع الاسعار المتعلقه بالبيع، ولذلك زيادة الاساس الذى يتم بناء عليه حساب النسبه، ويتضح من الدراسه أن الانخفاض فى تكاليف الشراء لا يرجع الى ارتفاع مستويات الاسعار المعروضه عن طريق قوة السوق للشركات ذات النصيب المرتفع.

(٣) كلما زاد النصيب من السوق ، فانه يوجد اتجاه لانخفاض المصروفات التسويقيه (كنسبه من المبيعات) . وهذا يعكس وفورات الحجم والتى تعكس توزيع التكاليف التسويقيه الثابته على حجم أكبر، وقدرة الشركات ذات النصيب المرتفع من السوق

فى الاستخدام بطريقه أكثر كفاءة للوسيله والطرق التسويقيه. فنجد أنه فى حالة المنتجات الصناعيه، فان وفورات الحجم تسمح للمصنع باستخدام قوته البيعيه بدلا من وكــــلاء بالعموله، وعند نقطه معينه بالاستخدام للقوة البيعيه المتخصصه لخطوط معينـــه أو أسواق معينه. أما السلع الاستهلاكيه، فان وفورات الحجم للشركات يمكن أن يقود الــــى ميزه هامه فى التكاليف وذلك يرجع الى القدره على استخدام وسيلة الاعلان الجماهيـــرى بطريقه أكثر كفاءة.

وبالاضافه فان العلامات القائده فى السوق من المنتجات الاستهلاكيه تبدو فائدتهـا الى حد معين فيما يتعلق بالتدعيم الكبير لها من متاجر التجزئه.

(٤) ان القادة فى السوق يتجهوا الى تطوير استراتيجيات تنافسيه موحده ويحصلون على أسعار مرتفعه على منتجاتهم ذات الجودة المرتفعه بالمقارنه بالشركات ذات النصيـــب المنخفض من السوق. وعلى أية حال، فان الدراسه لم توضح وجود علاقه تهذيبيه ومستمرة بين النصيب من السوق ومختلف مكونات السعر، التكلفه، الاستثمار. وعموما فان القادة فى السوق يحصلون على اسعار مرتفعه بالمقارنه بالشركات ذات النصيب المنخفض من السوق. ويرجع السبب فى ذلك الى أن القادة فى السوق عادة ما يتجهون الى انتاج وبيع منتجات ذات جودة مرتفعه وأيضا فان الخدمات بالمقارنه بالمنافسين ذات النصيب المنخفض من الســوق تكون جيده.

هذا بالاضافه الى أن القادة فى السوق عادة ما ينفقون أموالا أكثر على البحـــــث والتطوير بالعلاقه بالمبيعات. وبناء على ذلك نجد أن القاده فى السوق يملكون النصيب المرتفع من السوق والارباح المرتفعه أيضا، فهل ذلك يختلف من صناعه الى أخرى أم لا. بمعنى آخر هل المنشآت فى أنواع معينه من الصناعات تحتاج الى نصيب مرتفع من السوق عن الآخرين لكى تكون مربحه.

<u>ثانيا : الاختلافات بين الصناعات</u> : ان التحليلات لمخزن المعلومات فى مشروع بيمـــز قد أوضح وجود علاقه قويه عموما بين العائد على الاستثمار والنصيب من السوق. وقد أوضح تحليلات مخزن المعلومات أيضا بأن أهمية الانصبه من السوق تختلف من صناعه الــــى أخرى أو من موقف سوقى الى آخر. فقد أكدت الدراسه على أن (١) النصيب من السوق يكون أكثر أهمية بالنسبه للمنتجات التى يتم شراءها بطريقه غير متكرره عنه بالنسبـــــه للمنتجات التى يتم شراءها بطريقه متكرره. فالمنتجات التى يتم شراءها بطريقه غيـــر متكرره، فان العائد على الاستثمار فى المتوسط لقادة السوق يكون أكبر بالمقارنه بالعائد على الاستثمار للشركات ذات النصيب المنخفض والمتوسط من السوق. أما بالنسبه للمنتجات

التى يتم شراء ها بطريقه متكررة (على الاقل مره كل شهر) فان العائد على الاستثمار يكون أكبر فى الشركات القاده في السوق ولكن بنسبه أقل بالمقارنه بالمنتجات التى يتم شراء ها بصوره غير متكرره •

ويرجع السبب فى ذلك عادة الى أن المنتجات التىيتم شراء ها بصورة غير متكرره تتجه لان تكون سلع معمره، عناصر مرتفعة التكاليف للوحده مثل السلع الرأسماليه، الالات، والسلع المعمره للمستهلك والتى غالبا ما تكون معقده التقييم من جانب المشترى • حيث أن تلك الانواع من السلع تتضمن عادة مخاطرة أكبر عند شراءها وذلك فى حالة القيام بالاختيار الخاطىء ، فان المشترى غالبا ما يرغب فى دفع ثمن أكبر لها حتى يتأكد من ملاءمة الجودة •

أما بالنسبه للمنتجات التى يتم شراء ها بطريقه متكرره فنجد أنها عادة ما تكون عناصر ذات قيمه منخفضه عموما مثل المأكولات والموءن الصناعيه وغيرها ، وبالتالى فان المخاطره المتضمنه فى الشراء من مورد أقل شهره أو أقل نصيب من السوق تكون منخفضه فى معظم الحالات حيث أن المشترى يشعر بالحريه فى التحرك عند الشراء •

(٢) ان النصيب من السوق يكون أكثر أهميه للشركات عندما يكون المشترين متفريقين بدلا من كونهم مركزين • فقد أوضحت الدراسه بأنه عندما يكون المشترين متفريقين فان اختلاف العائد على الاستثمار يكون أكبر بالنسبه للشركات القائده فى السوق وذات النصيب المرتفع• أما عندما يكون المشترين مركزين ، فان متوسط العائد على الاستثمار للشركات القائده ينخفض بالمقارنه بحالة المشترين المتفرقين وانما يكون أكبر بالمقارنه بالشركات ذات النصيب المنخفض • ويرجع السبب فى ذلك الى أنه عندما يكون المشترين متفرقين ، فانهم لا يستطيعون المساومه من أجل الحصول على ميزه معينه فيما يتعلق بالتكلفه للوحده التى يمكن أن يحصل عليها المشترين المركزين ، وهذا يمكن الشركات ذات النصيب الاكبر من السوق بالحصول على أرباح أكبر • ومن الواضح أن الاختلاف فى العائد على الاستثمار يكون أقل عندما يكون المشترين بعض الشيء مركزين • وفى هذه الحاله ، فان المشترين ذوى القوة يتجهون للمساومه والحصول على أسعار منخفضه وبالتالى يحدث الاختلافات فى التكاليف•

<u>تأثير العلاقه بين النصيب من السوق والربحيه على التخطيط الاستراتيجي:</u>

بناء على التحليلات والدراسات فى مشروع بيمز والتى أوضحت وجود علاقه قويه بين النصيب من السوق والربحيه، فانه يجب على الادارة العليا أن تقوم بوضع الاهداف المتعلقه بالنصيب من السوق • وهذه الاهداف تتعلق بكل من معدل العائد الذى يتم تقديره فى الاجل القصير والطويل ، وأيضا بالمتطلبات الرأسماليه وحركة النقديه للمشروع • ولذلك

يجب أن يتم الموازنه بين التكاليف والفوائد فيما يتعلق بالاستراتيجيات واستخدام الاستراتيجيه الملائمه • وسوف نقوم بشرح ذلك فيما يلى (Buzzel, et.al. , 1975) :

وضع الاهداف المتعلقه بالنصيب من السوق : ان وضع الاهداف المرغوبه فيما يتعلق بالنصيب من السوق يعتمد على العديد من العوامل والمتغيرات ومنها قوة المنافسون ، والموارد المتاحه لتدعيم الاستراتيجيه ، ومدى رغبة الادارة فى ترك المكاسب الحاليه لتحقيق نتائج أفضل فى المستقبل • وعلى أية حال ، فانه يمكن تقسيم الاستراتيجيات المتعلقه بالنصيب من السوق بناء على التبسيط الشديد للمخاطره الى ثلاث مجموعات عريضه كالاتى :

أولا : استراتيجيات البناء : تبنى هذه الاستراتيجيات على المجهودات الفعاله لزيادة النصيب من السوق عن طريق تقديم منتجات جديده، اضافة برامج تسويقيه جديده وخلافه• وعلى أية حال ، فانه فى العديد من الحالات، نجد أن معدل العائد المقبول هامشيا يمكن أن يتم تحقيقه فقط عن طريق الوصول الى أقل حد ممكن من النصيب من السوق • فلو أن النصيب من السوق للمنشأة كان أقل من الحد الادنى، فان الاختيارات الاستراتيجيه عادة تنحصر فى شيئين وهما زيادة النصيب أو الانسحاب• وبالطبع فانه يمكن أن يوجد استثناء ات لهذه القاعده• ولكن فانه من الاهميه بمكان وجود حد أدنى من النصيب من السوق فى معظم الاسواق حتى يمكن تحقيق النجاح• ومن الجهه الاخرى وحينما يكون النصيب من السوق ليس منخفضا بدرجه كبيرة بحيث يمكن استبعاد الانسحاب، ولكن لازال ليس كافيا لتحقيق عوائد مرضيه، فان المديرين يمكنهم الاخذ فى الاعتبار استراتيجيات البناء الهجوميه لتحقيق النصيب المرغوب من السوق • ويجب أن يدركوا أن (١) الزيادة الكبيره فى النصيب من السوق تكون نادرة، (٢) التوسع فى النصيب من السوق يكون دائما وفى الغالب مكلفا وخصوصا فى الاجل القصير•

وعلى أية حال ، فان الشركات التى تقوم ببناء النصيب من السوق لابد من أن تقوم بدفع جزاء ات لعمل ذلك فى الاجل القصير • وقد اتضح من دراسات مشروع بيمز أن بالمنشآت التى تستخدم استراتيجيات البناء تكون نتائج معدل العائد على الاستثمار أقل من تلك الشركات التى لا تستخدم استراتيجيات البناء• ففى الاجل القصير فان تكلفة البناء كانت كبيره بالنسبه للمشروعات ذات النصيب المنخفض من السوق •

ومن الاهميه الاشاره الى أنه عند القيام باستخدام استراتيجيات البناء فانه يوجد احتمال قوى لدفع الكثير من التكاليف على الاقل فى الاجل القصير• وذلك على الاقل

أنه فى الاجل الطويل سوف يتم الحصول على عوائد ومكاسب أكبر • وعلى أية حال ، فان ذلك يمكن أن يحدث أو لا يحدث• ويجب الاخذ فى الاعتبار عددا من الاسئله قبل القيام باستخدام استراتيجية التوسع الهجوميه للنصيب من السوق (١) هل تملك المنشأة الموارد الماليه الضروريه لتحقيق ذلك ؟ (٢) هل المنشأة سوف تكون فى موقف حرج لو أنها قامت بالتوسع فى الحصول على نصيب أكبر من السوق. وهل هذا يتعارض مع تحقيق النجاح قبل الوصول الى الاهداف المرغوبه من النصيب من السوق ، (٣) هل السلطات بالمنشأة تسمح للمشروع بتحقيق أهدافها باستخدام واختيار هذه الاستراتيجيه لكى يتم اتباعها ؟ ان الاجابات السالبه لمثل تلك الاسئله سوف توضح أن المنشأة سوف لا تقوم بالتوسع للنصيب من السوق حتى تتوافر الظروف الملائمه لعمل ذلك •

وعلى أية حال ، فانه كلما كان المركز السوقى للمشروع مرضى بدرجه معقوله أو عندما يكون البناء الاكثر للنصيب من السوق يبدوا مكلفا جدا ، فان على المديرين أن يقوموا باتباع استراتيجيات الابقاء •

ثانيا : استراتيجيات الابقاء : وتهدف هذه الاستراتيجيات الى الابقاء على المستوى الموجود والحالى للنصيب من السوق • ويتم تصميم هذه الاستراتيجيات للاحتفاظ بالمركز الحالى• فالغالبيه من المشروعات فى الاقتصاد المتقدم ، يعتبر استخدام الابقاء بدون شك الهدف الاستراتيجى العام فيما يتعلق بالنصيب من السوق •

ولكن يجب الاخذ فى الاعتبار بالنسبه لشركات التى تستخدم استراتيجيات الابقاء أن تقوم بتحديد أفضل الطرق ربحيه للابقاء على المركز السوقى • ويعتمد ذلك عموما على العديد من الاشياء منها الامكانيات والتكاليف لعمل تغيرات تكنولوجيه معينه ، ومدى قوة المنافسون • وذلك نظرا لان الظروف التنافسيه تتغير بدرجه كبيره•

وعلى أية حال ، فانه بناء على النتائج من مشروع بيمز والتى تقترح وجود علاقه عريضه بين العائد على الاستثمار والسلوك التنافسى، فان البيانات توضح أن المشروعات ذات النصيب المرتفع من السوق عادة ما تكسب معدلات مرتفعه من العوائد عندما يقومون بزيادة الاسعار (وعموما فان هذه السياسه للسعر يصاحبها عادة ارتفاع فى مستوى الجوده) • وأيضا فان العائد على الاستثمار عادة ما يكون كبير للمشروعات ذات النصيب الاعلى من السوق عندما يقومون بالانفاق بدرجه أكبر بالمقارنه بالمنافسين الرئيسيين ، وبالعلاقه بالمبيعات، ومجهودات القوة البيعيه ، والاعلان ، والترويج ، والبحث والتطوير •

أما بالنسبه للمشروعات ذات النصيب المنخفض من السوق ، فان أفضل استراتيجيه ابقاء لهم تكون العكس . وفى المتوسط، فان العائد على الاستثمار يكون مرتفع بالنسبه

للمنشآت عندما تكون أسعارهم أقل بعض الشيء من المتوسط للمنافسين القاده في السوق ، وأيضا عندما تكون معدلات الانفاق على التسويق والبحث والتطوير بالعلاقه منخفضه •

ثالثـــا : استراتيجيات الحصـــد : ويتم تصميم ذلك النوع من الاستراتيجيـــات لتحقيق مكاسب مرتفعه في الاجل القصير وانسياب النقديه وذلك بالسماح بانخفاض النصيب من السوق • ويعتبر هذا النوع من الاستراتيجيات عكس استراتيجية البناء للنصيب مـن السوق • وعلى أية حال ، فقد يكون الحصد ضروريا عنه اختيارا استراتيجيا • فقد يوجـــد حاجه ماسه وضروريه للنقود لتدعيم الانشطه الاخرى ، وبغض النظر عن الدافع وراء الحصد ، فان الادارة أحيانا تقوم باختيار "بيع جزء" من النصيب من السوق •

ونجد بناء على نتائج مشروع بيمز والتي أوضحت أن المنشآت ذات النصيب الكبير مـن السوق فقط عموما تكون قادرة على الحصد بنجاح • فقادة السوق يتمتعون بمعدلات عوائد أعلى عندما يسمحوا بانخفاض النصيب من السوق عنه في حالة الابقاء عليه • وقد أوضحـــت الدراسه أيضا أن الاختلافات في العائد على الاستثمار بين استراتيجيات الابقاء والحصـــد غير منتظمه • وأيضا فان هذه المقارنه تعكس مدى تأثير العوامل عنه اختيارا استراتيجيـا • ان النصيب من السوق قد تم فقده بواسطة العديد من المشروعات ويرجع ذلك الى المنافسه المركزه ، ارتفاع التكاليف أو التغيرات الاخرى والتي توء ثر على كل من الربحيه والمراكـــز التنافسيه • وبناء على ذلك فانه قد يكون من المستحيل اشتقاق مقياس حقيقي للربحيه فـي حالة الحصد • ونجد أن البيانات بمخزن بيمز تدعم أنه في حالة وجود ظروف حسنه ، فان الارباح الحاليه يمكن أن تزيد عن طريق السماح للنصيب من السوق أن يتغير حســـب الظروف •

وبناء على ماسبق ، نجد أنه عندما يمكن أن يعمل الحصد ، فانه سوف يتم الاختيار ، فتخفيض النصيب من السوق يوءثر على الارباح بطريقه مباشرة وذلك عكس الحاله عنـــد استخدام استراتيجية البناء ، فالعائد على الاستثمار يزيد في الاجل القصير ولكن ينخفـض في الاجل الطويل • ان صافي التوازن يعتمد على درجة تعضيد الادارة للاتجاه والتوقيت للتطويرات المستقبله مثل التغيرات التكنولوجيه وأيضا درجة تفضيلها للارباح مقابل الارباح الموء جله •

<u>التوازن بين التكاليف والفوائـــد :</u> ان النتائج من دراسة بيمز تدعم أن العلاقه بيـــن النصيب من السوق والعائد على الاستثمار علاقه موجبه • وعلى أية حال ، فان ادراك طبيعة هذه العلاقه سوف يوءثر على كيفية تقرير المديرين عما اذا كان يقوم باتخاذ قرار بالصنع أم الشراء لتخفيض تكاليف الشراء ، وأيضا عما اذا كان سوف يقوم بالاعلان باستخدام وسيلة

معينه وعما اذا كان يقوم بتخفيض السعر بناء على الجودة أو رفع السعر والجوده• ويجب أيضا ملاحظة وادراك أن التغير فى النصيب من السوق يختلف بين الصناعات وبين تنوع المواقف، وبالتالى فان القرارات المتعلقه بالمنتج والمستهلك يمكن أن تتأثر• فمثلا نجد أن المنافس الصغير الذى يبيع مشتريات متكرره، فان منتجات المستهلك المتميزه يمكن أن تحقق نتائج مرضيه مع نصيب قليل من السوق ، ولكن تحت ظروف أخرى ، فقد يكون من المستحيل تحقيق أرباح مرضيه مع وجود نصيب صغير من السوق (مثال حالة وجود منتجات مشتراه غير متكرره تباع الى مشترين أقوياء وكبيرين)•

وعلى أية حال ، فان الاختيار من بين الثلاث أنواع من الاستراتيجيات المتعلقه بالنصيب من السوق يجب أن يتم بناء على القيام بتحليلات بعنايه الى اهمية النصيب من السوق فى موقف معين• وأيضا فان عمليه الاختيار تتطلب القيام بالموازنه بين التكاليف فى الاجل القصير والطويل وبين الفوائد التى تعود على المنشأة من تلك التكاليف• وعموما نجد أنه لا يوجد معادله معينه يمكن استخدامها بحيث تتم عملية الاختيار بكفاءة• فنجد أن حجم المنشأة يؤثر على الاستراتيجيه، والاستراتيجيه تؤثر بالتبعيه على الحجم• فالمنظمات الصغيره يمكنها عمل أشياء لا تستطيع المنظمات الكبيره عملها وهى ببساطتها وحجمها الصغير تعطيها ميزه وهى سرعة الاستجابه ، والقدره على التحرك بسهوله ، والقدره على التركيز على الموارد • ولكن المنظمات الكبيره أيضا يمكنها القيام بأشياء لا تستطيع المنظمات الصغيره القيام بها• فيمكنها التركيز على الموارد لفتره طويله، مثال المشروعات طويلة الاجل والتى لا تستطيع المنشآت الصغيره القيام بها•

وبناء على ما سبق نجد أن (١) العائد على الاستثمار يرتبط بالنصيب من السوق ، (٢) أن النصيب من السوق يعتبر أكثر ربحيه فى حالة الصناعات المتكامله رأسيا، (٣) ارتفاع الانفاق على البحث والتطوير يخفض العائد على الاستثمار عندما يكون النصيب من السوق ضعيف، (٤) استغلال الطاقه يكون أكثر أهمية للمنشآت ذات النصيب المنخفض من السوق، (٥) التسويق (التسويق / المبيعات) الثقيل يخفض من العائد على الاستثمار للمنشآت ذات النصيب المنخفض من السوق ، (٦) النصيب من السوق والجوده للمنتج يكونا احلالا جزئيا لكل واحد منهما•

القوة أو النزعة للاستثمار•

ان النزعه للاستثمار هى النسبه بين اجمالى الاستثمار والمبيعات• وقد أوضحت الدراسه من مشروع بيمز أن العلاقه بين العائد على الاستثمار والنزعه للاستثمار هى

كالاتـــى : كلما ارتفعت النسبه المتعلقه بالاستثمارات الى المبيعات، كلما اتجه العائد على الاستثمار للانخفاض. فمن الواضح أن المشروعات ذات نزعات الاستثمار المرتفعه لاتكون قادرة على تحقيق هوامش ربح كافيه لالغـــاء الكميات الكبيره من الاستثمارات المطلوبـــه للابقاء على حجم معين من المبيعات. ويرجع السبب فى ذلك الى التركيز الكبير المتعلق بتحقيق حجم كبير وبالتالى زيادة الاستفاده من الطاقه، فى الصناعات التى تركز علـــى الاستثمارات .

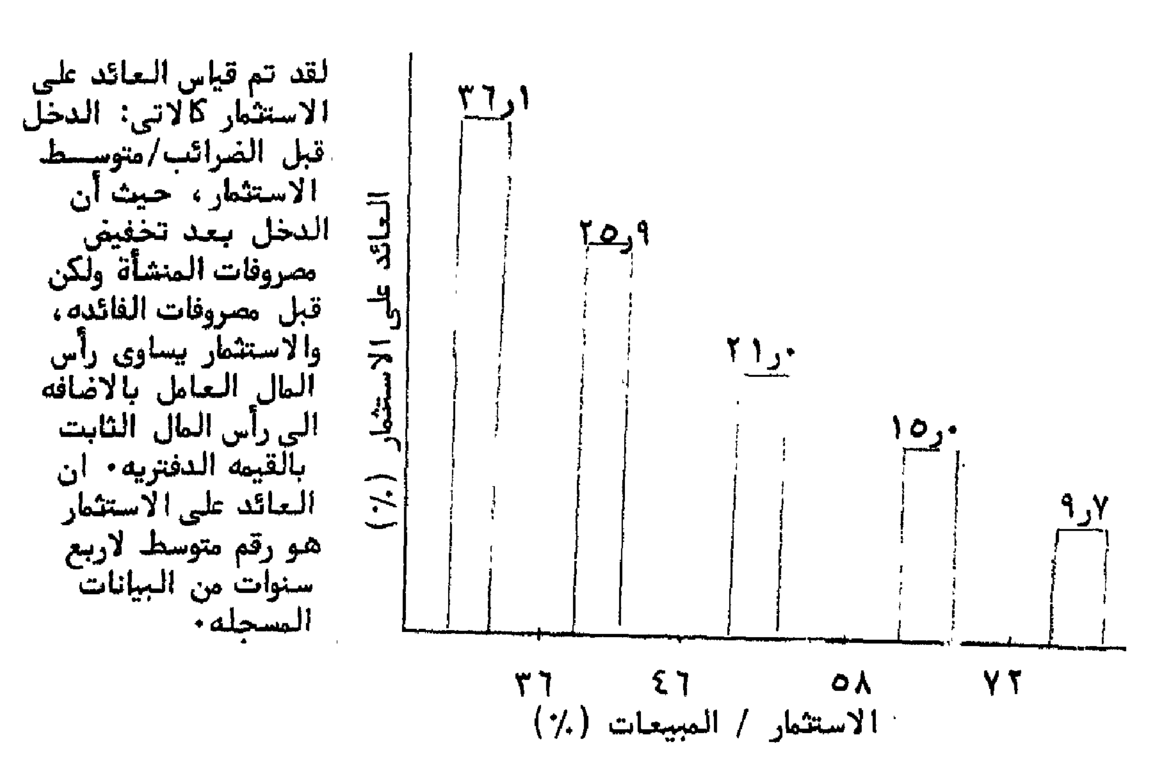
وحيث أن كل من النصيب من السوق والنزعه للاستثمار تعتبر من المحددات الرئيسيه للربحيه، فانه ليس من المدهش القول بأن اتحاد العاملين يكون هو الجزء الرئيســـى للاختلاف فى العائد على الاستثمار . فنجد أن المشروعات التى تتمتع بارتفاع النصيب من السوق ودرجة منخفضه من النزعه الى الاستثمار كان العائد على الاستثمار فيها ٣٤٫٦٪. أما المشروعات ذات النزعه الى الاستثمار الكبيره وفى نفس الوقت انخفاض النصيب من السوق فكان العائد على الاستثمار فيها ٢٪.

وعلى أية حال ، فانه فى معظم الحالات ، فان المستوى الاساسى المطلوب مـن النزعه للاستثمار لمشروع معين من المحتمل الا تخضع لرقابه كثيره من الادارة. أو فـإن مقدار رأس المال المطلوب للامداد بكميات محدده من المبيعات يتحدد مبدئيا بناء علـــى التكنولوجيا بالمشروع والشروط التقليديه فى التجاره. وغالبا ما نجد أن الادارة تملك بعض الاختيارات التى تؤثر على النزعه للاستثمار مثل درجة الاستفاده من الآليه أو الكمبيوتر .

وعموما فان المقارنات لمختلف المجموعات من المشروعات فى نفس القسم من النزعـــه للاستثمار توضح أن بعض الاستراتيجيات تكون أكثر احتمالا لتحقيق الربح عن البعض الاخر. فنجد أن المشروعات ذات النسبه المرتفعه من الاستثمار / المبيعات ، فان العائد علـى الاستثمار كان قويا وكان ذو علاقه سلبيه مع مستوى المصروفات أو الانفاقات التسويقيـــه. أما المشروعات ذات النزعه المنخفضه للاستثمار، فان العلاقه للعائد على الاستثمار الـــى النفقات التسويقيه كان مختلفا بعض الشيء. فقد وجد أنه كلما زادت نسبة النفقـــات التسويقيه الى المبيعات مع وجود نزعه منخفضه الى الاستثمار، كلما زاد العائد علـــى الاستثمار الى حد معين بعدها ينخفض .

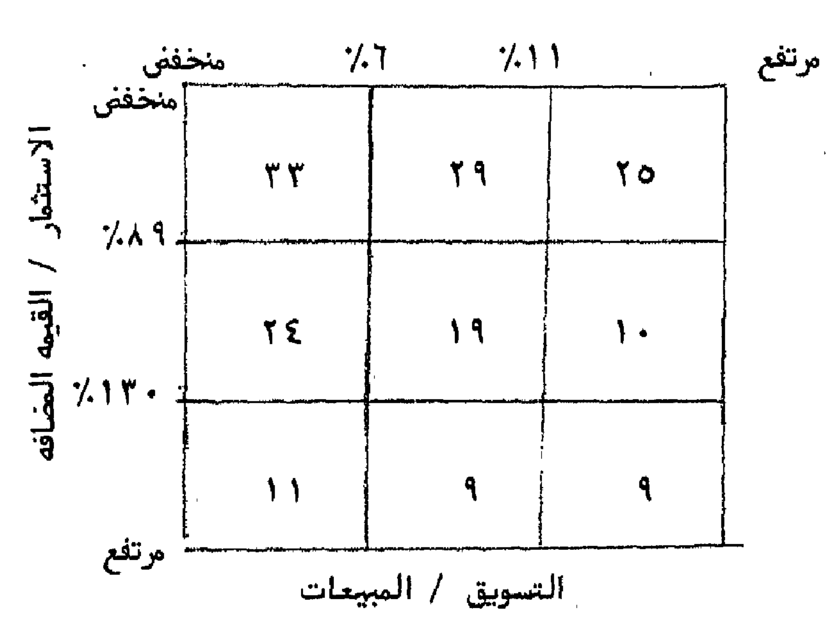
وأيضا فقد أوضحت عينه الدراسه لمشروع بيمز أنه عندما ترتفع النزعه الى الاستثمـار فان (١) مستويات مرتفعه من الانفاق على البحث والتطوير تخفض من المكاسب بطريقه كبيره، على الاقل فى الاجل القصير، (٢) ارتفاع انتاجية العماله تكون حيويه للربحيه ويوضح جدول د ،هـ ، و،س أهم النتائج التى تم التوصل اليها فى هذا الخصوص .

جـــدول (د) : ارتفاع النزعه للاستثمار يوءدى الى انخفاض العائد على الاستثمار٠



لقد تم قياس العائد على الاستثمار كالاتى: الدخل قبل الضرائب/متوسط الاستثمار ، حيث أن الدخل بعد تخفيض مصروفات المنشأة ولكن قبل مصروفات الفائده ، والاستثمار يساوى رأس المال العامل بالاضافه الى رأس المال الثابت بالقيمه الدفتريه٠ ان العائد على الاستثمار هو رقم متوسط لاربع سنوات من البيانات المسجله٠

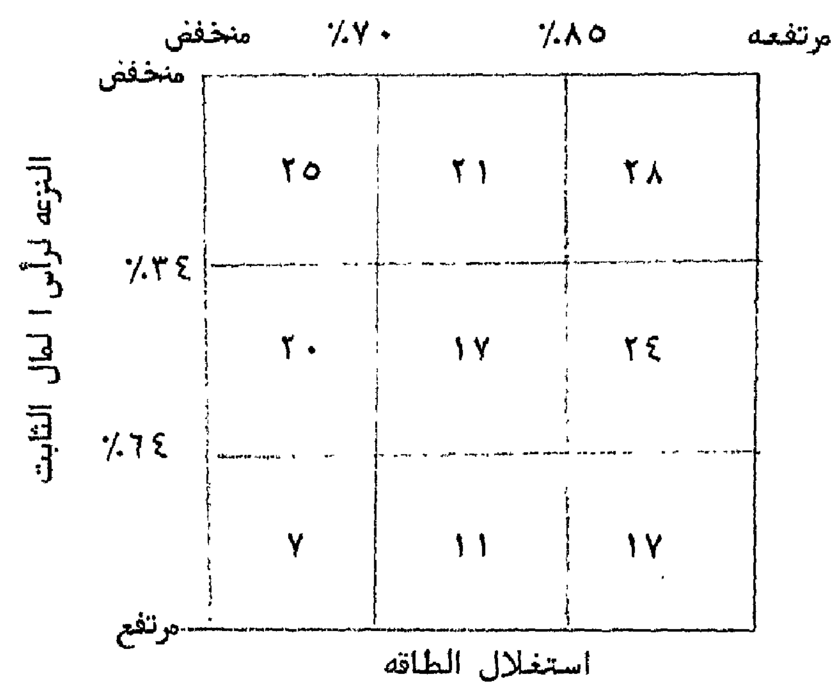
جـــدول (هـ) : الاستثمار الكبير وارتفاع النزعه للتسويق يساوى عائد على الاستثمـــار ضعيف ٠



	منخفض – ٦٪	٦٪ – ١١٪	١١٪ – مرتفع
منخفض – ٨٩٪	٣٣	٢٩	٢٥
٨٩٪ – ١٣٠٪	٢٤	١٩	١٠
١٣٠٪ – مرتفع	١١	٩	٩

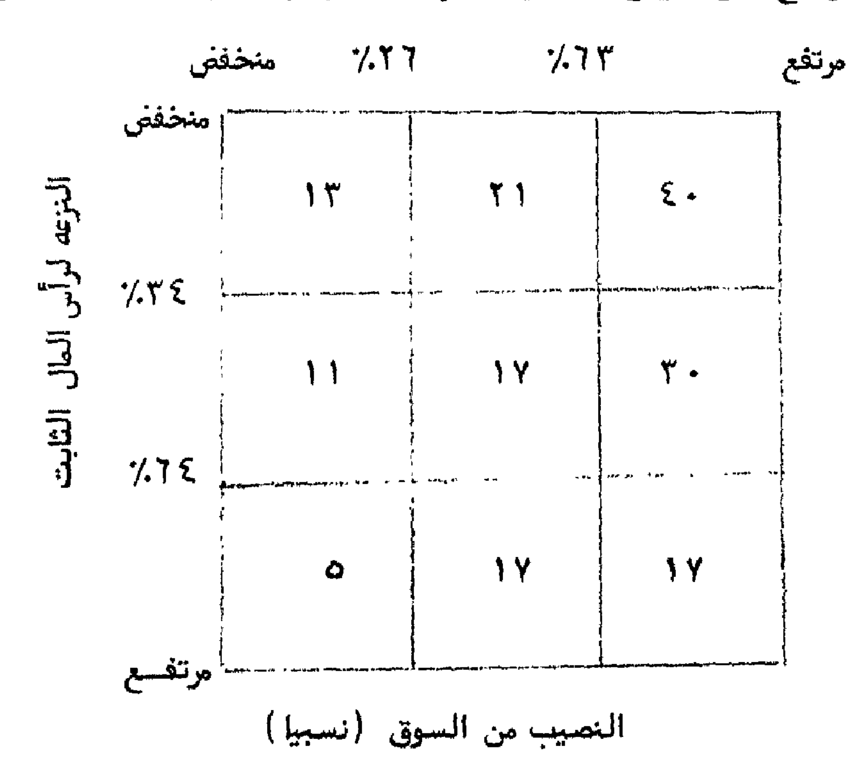
يتم قراء تها كالاتى: متوسط العائد على الاستثمار للمنشآت ذات الاستثمار / القيمــه المضافه المنخفضه (أقل من ٨٩٪) ، وأيضا التسويق / المبيعات المنخفضه (أقل مــن ٦٪ كانت ٣٣٪ ٠

جـــــدول (و) : استغلال الطاقه يعتبر حيوى عندما تكون النزعه لرأس المال الثابت مرتفعه.



النزعه لرأس المال الثابت	مرتفعه	٪٨٥ – ٪٧٠	منخفض
منخفض – ٪٣٤	٢٨	٢١	٢٥
٪٣٤ – ٪٦٤	٢٤	١٧	٢٠
٪٦٤ – مرتفع	١٧	١١	٧

جـــــدول (س) : ارتفاع النزعه لرأس المال والنصيب الاصغر من السوق يساوى تخريب



النزعه لرأس المال الثابت	مرتفع	٪٦٣ – ٪٢٦	منخفض
منخفض – ٪٣٤	٤٠	٢١	١٣
٪٣٤ – ٪٦٤	٣٠	١٧	١١
٪٦٤ – مرتفع	١٧	١٧	٥

العوامل المتعلقة بالمنشأة.

ان القسم الثالث من محددات الربح والتي تم استنتاجها من مشروع بيمز قد ركزت على تأثير العوامل المتعلقه بالمنشأة على الربح. وقد اقترح التحليل أن نتائج الربح يمكن أن تتغير باختلاف المنشآت من حيث الحجم ، التنويع، والعوامل الاخرى. وقد أوضحت الدراسه بأن مستويات العائد على الاستثمار فى تلك المنشآت والتى تقع فى أقسام المبيعات "المنخفضه ، والمتوسطه، والمرتفعه " ، والتى تملك درجات مختلفه من التنويع تتغير ، فنجد أن نطاق حجم المنشأة والممثل فى عينه مشروع بيمز قد تم تعريفه بناء على حجم المبيعات، فالشركات الصغيره تملك تملك مبيعات أقل من ٧٥٠ مليون والكبيره أكبر من ٢ر٥٠٠ مليون . وقد أوضحت النتائج بأن العائد على الاستثمار على مستوى المنشأة كان مرتفعا للشركات الكبيره وذات التنوع.وكان منخفضا لهوء لاء الشركات فى المجموعه المتوسطه والتى يكون حجم المبيعات بها بين ٧٥٠-١ر٥٠٠ مليون ودرجة التنوع متوسطه. أما الشركات ذات الحجم الصغير والتنوع المنخفض فكان العائد على الاستثمار متوسط (بين النسبه المرتفعه والمنخفضه) .

ويرجع السبب فى ذلك الى أن المنشآت الكبيره تستفيد من الوفورات الاقتصاديه المتعلقه بالانتاج والتسويق بحجم كبير (وفورات الحجم الكبير) ، بينما الشركات الصغيره تكسب بعض المزايا من المرونه الكبيره. أما الشركات المتوسطه فهى تكسب أقل معدلات من العائد.

ان العلاقه بين مستوى العائد على الاستثمار والتنوع فى المنشأة متشابهه مع تلك المبنيه على حجم المنشأة. فنجد أن المنشآت ذات التنوع الكبير والمنشآت التى تُدار بدون تنوع كان العائد على الاستثمار متشابها . وذلك على افتراض بأن الشركات التى لديها تنويع تحقق نتائج أفضل من خلال الفعاليه عموما ، ومن الجهة الاخرى ، فان الربحيه تعكس مزايا التخصص فى المنشأة. ان المستويات المنخفضه من معدل العائد على الاستثمار كانت للمجموعه المتوسطه والتى لا تستفيد من شيىء.

وهذا وقد تم توضيح بأن المنشآت التى تملك أنصبه من السوق مختلفه وفى نفس الوقت ذات أحجام مختلفه (من حيث المبيعات) تختلف من حيث معدل العائد على الاستثمار. فنجد أن الشركات ذات النصيب الاكبر من السوق تملك معدل عائد على الاستثمار أكبر ، ولكن فى نفس الوقت نجد أن الشركات ذات الحجم الكبير وفى نفس الوقت تملك نصيب أكبر من السوق كان العائد على الاستثمار أكبر من الشركات ذات الحجم الاقل وتملك نفس النسبه من النصيب من السوق . ويرجع ذلك بأن المنشأة الكبيرة الحجم تحصل على مزايا أكبر من

المراكز السوقيه القويه بالمقارنه بالشركات الاصغر٠ وهذا من المحتمل أن يعكس قدرتهـا على الامداد بتدعيم ملائم لتلك المراكز القويه وذلك فيما يتعلق بأفراد الادارة والاصـول للتسويق أو البحث والتطوير٠ ومن الجهه الاخرى ، فان الشركات الصغيره ذات النصيب الاقل من السوق تملك معدل عائد أكبر من الشركات الكبيره ذات النصيب الصغير مـن السوق ٠ ويرجع ذلك الى المزايا المتعلقه بامكانيات المرونه فى الشركات الصغيره٠

محـددات حـركة النقـديـة

(نموذج ٢ : علاقة حركة النقديه بالمتغيرات الاخرى والتنبوء بحركة النقديـة٠

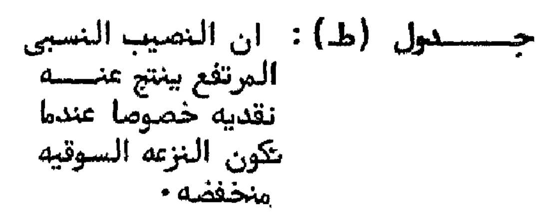
من بين العوامل المحدده لحركة النقديه النصيب النسبى من السوق والنزعه للاستثمار٠ ان هـذين العاملين قد تم جدولتهما مع بعض العوامل الاخرى مثل النمو السوقـى، نسبة التسويق / المبيعات ومعدل تقديم المنتجات الجديده لتحديد تأثيرهم على حركة النقديه ٠ ومن الاهمية ملاحظة أن بعض العوامل فى النموذج (٢) نموذج حركة النقديـه توجد فى نموذج العائد على الاستثمار كمقياس للربحيه٠ أما البعض الاخر يستخدم فقـط للتنبوء بحركة النقديه٠ هذا وقد أوضحت الدراسه بأن ارتفاع النصيب النسبى من السـوق يحسن حركة النقديه ، أما النمو المرتفع يخفضها ٠ ولقد تم قياس حركة النقديه من خـلال أن معدل حركة النقديه تساوى حركة النقديه / متوسط الاستثمار ، حيث أن حركة النقديه فـى الجانب الايمن من المعادله تكون حركة النقديه من العمليات مطروحا منها التغييـرات الراجعه الى الاستثمار لرأس المال العامل والثابت٠

وأيضا فقد أوضحت الدراسه العلاقه بين النصيب من السوق والنمو وحركة النقديـه٠ وقد أمدت بتقدير كمى عن الكيفيه التى بها حقيقة توءثر هذه العوامل على حركة النقديـه٠ ويوضح التحليل الاحصائى أن فقط حوالى ٦٪ من التغير فى حركة النقديه بين المنشـآت فى العينه يمكن شرحها بواسطة النصيب النسبى من السوق والنمو بمفردها٠ وهذا يوضـح أن العديد من العوامل الاخرى أيضا توءثر على حركة النقديه وبعض هذه العوامل موضحه فى الجداول التاليه :

جـــــدول (ح) : النصيب المرتفع وانخفاض النزعه للاستثمار ينتج عنها نقديه ، أما النصيب المنخفض وارتفاع النزعــه للاستثمار ينتج عنهــــا نضب النقديه •

الاستثمار / القيمه المضافه	منخفض – ٢٦٪	٢٦٪ – ٦٢٪	٦٢٪ – مرتفع
منخفض – ٨٠٪	١	٦	١٤
٨٠٪ – ١٢٠٪	صفر	٢	٦
١٢٠٪ – مرتفع	ـ ٥	ـ ٢	١

النصيب النسبى من السوق

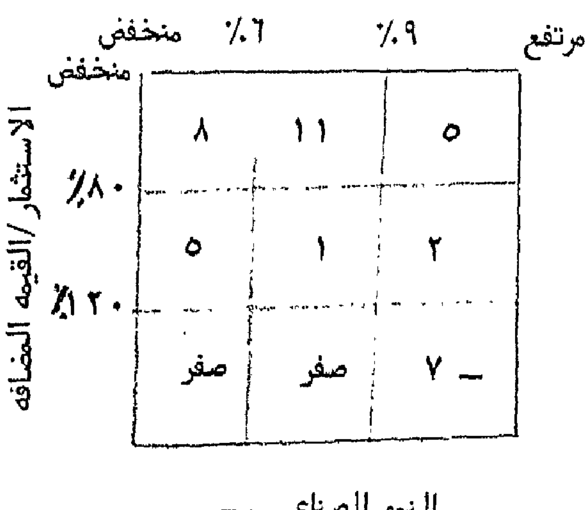


جـــــدول (ط) : ان النصيب النسبى المرتفع ينتج عنـــه نقديه خصوصا عندما تكون النزعه السوقيه منخفضه •

التسويق / المبيعات	منخفض – ٣١٪	٣١٪ – ٦٥٪	٦٥٪ – مرتفع
مرتفع – ١١٪	ـ ٤	٤	٧
١١٪ – ٦٪	صفر	٤	٦
٦٪ –	صفر	صفر	٩

النصيب النسبى من السوق

جـــــدول (ك) : النمو المتوسط أو المنخفض والمرتبط مع انخفاض النزعه للاستثمار ينتج عنه نقديه، بينمـــــا النمو المرتفع والمرتبط مع ارتفاع النزعه للاستثمار ينتج عنه نضب النقديه •



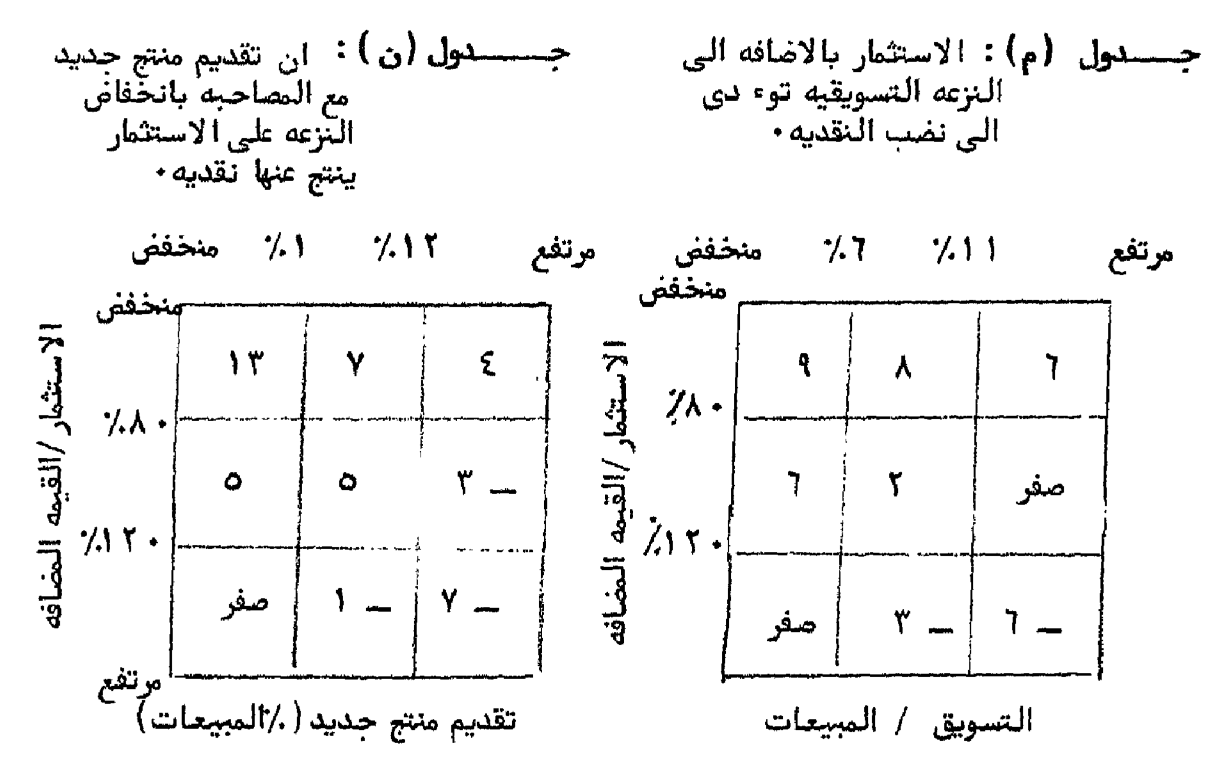
الاستثمار / القيمه المضافه	مرتفع – ٩٪	٩٪ – ٦٪	٦٪ – منخفض
منخفض – ٨٠٪	٥	١١	٨
٨٠٪ – ١٢٠٪	٢	١	٥
١٢٠٪ –	ـ ٧	صفر	صفر

النمو الصناعـــــى طويل الاجـــــل

جـــــدول (ل) : النصيب من السوق الذى يحدث عن طريق استخدام استراتيجية الحصد عندمـــا تنخفض النزعه للاستثمار ينتج عنه نقديه ، أما النصيب الذى ينتج عن استخدام استراتيجيه البناء عندما ترتفع النزعه للاستثمار ينتج عنه نضب النقديه •

الاستثمار / القيمه المضافه	أعلى	ثابت	منخفض
منخفض – ٨٠٪	صفر	٩	١٢
٨٠٪ – ١٢٠٪	ـ ٢	٥	٤
١٢٠٪ – مرتفع	ـ ٧	صفر	صفر

التغير في النصيب من السوق



هذا ويوجد العديد من العلاقات بين مختلف المتغيرات فى هذا الخصوص، ولامجال لذكرها هنا ٠

تطبيقـــــات مشـــروع بيمـــــــز

ان التطبيقات المتعلقه بنتائج مشروع بيمز على درجة من الاهميه سواء ما يتعلـــق منها بالمساعده فى التنبوء بالارباح للوحدات الفرديه، وقياس أداء الادارة، وتقييم فـــرص المشروعات الجديده ٠ فقد أوضحت التقارير المتعلقه بمشروع بيمز أن مستوى العائد على الاستثمار المتوقع يتأثر بالعديد من العوامل المتميزه والمختلفه والمتضمنه فى نموذج الربح٠

ان ذلك يمكن من اكتشاف المتغيرات الاستراتيجيه عند مستوى وحدات المشـــروع الاستراتيجيه والتى تتوقع من استخدام استراتيجيه معينه فى سوق معين ، وذلـــــك باستخدام الجداول المختلفه التى تم استنتاجها والتى تمكن من ربط المفاهيم والنمـــاذج العلميه بالواقع العملى٠ وبالاضافه الى اكتشاف المتغيرات الاستراتيجيه، فقد تم خلـــق العديد من التقارير أثناء عمل التحليلات ببيمز على طريق ربط المفاهيم العلميه بالتطبيق العملى ، ومن أهم هذه التقارير الاتـــى (Anderson & Paine, 1985 ; Ab- ell & Hammond, 1979) .

أولا : التقريـــــر الطبيعـــــــى :

ويتعلق بتحديد العائد على الاستثمار وحركة النقديه والتى تعتبر طبيعيه أو

عاديه لمشروع ما بناء على الظروف التى يواجهها فى السوق (مثل النصيب من السوق ، المنافسه المركز السوقى، العمليات الانتاجيه، وظروف وهيكل رأس المال /التكلفه) • ان الرقم الـذى تم تحديده وتعميمه للعائد على الاستثمار يبنى على الاداء الحقيقى الماضى للمشروعات تحت ظروف "مقارنه" وبافتراض أن المهارات الاداريه وقدرات اتخاذ القرارات تكون فى مستوى متوسط•

ان هذا التقرير يسجل ما اذا كان المشروع من النوع الذى يحقق مكاسب عاديـــه بالمقارنه وعن طريق استخدام الحكم وخبرة المشروعات الاخرى والتى تملك ظروف وخصائـص متشابهه وأيضا تحديد نقاط القوة والضعف للمشروع ، فانه يمكن تحديد ما اذا كان العائد على الاستمار للمشروع أكبر أو أقل من المعدل العادى• فهذا التقرير يوضح معدل العائد على الاستثمار وحركة النقديه الطبيعيه لنوع معين من البيئه السوقيه، ودرجه مميزه مـن المركز السوقى والتنافسى ، استخدام الاستثمار، توزيع الميزانيه ، نوع النشاط بالمنشأة ، التحركات الاستراتيجيه للنموذج التاريخى الى غير ذلك• فهذا يبنى على الاداء الماضـــى للمشروعات الحقيقيه• ويوضح التقرير أيضا العوامل التى تكون مسئوله عن التغير فى القيم الطبيعيه عن المتوسط الاجمالى• فلو أن العائد على الاستثمار الطبيعى لمنشأة ما بزيـد عن المتوسط بمقدار ٨٪ مثلا فان النموذج الطبيعى سوف يساهم بنسبة ٨٪ نقاط لكل من العوامل المختلفه، مثل نمو النزعه للاستثمار، أو النصيب من السوق أو غير ذلك•

وعلى أية حال ، فان القيم الطبيعيه تعتبر مفيده للادارة فى تعضيد توقعات الاداء المعقول لمشروع ما وذلك من أجل وضع المعايير التى يتم بناء عليها مراقبة الاداء الحقيقى ومعرفة الانحراف ، وتساعد أيضا على تحديد ما اذا كانت الادارة فعاله أم لا • ففى بعض الشركات المشاركه فى البرنامج فقد قامت بالاستفاده من النتائج وذلك عن طريق استخــدام التقرير الطبيعى أو العادى كمعيار لاداء الاقسام الفرديه• ومثال ، لو أن العائد علـــى الاستثمار كان أكبر من النصيب الطبيعى أساسا فهذا يوضح أن الاداره بهذا القسم تقوم بالاداء جيدا • ان زيادة النصيب الطبيعى يعكس المكاسب التى يتم الحصول عليها بواسطة الافضليه التكتيكيه الحاليه، حيث أن العوامل التى تم أخذها فى الاعتبار عند حساب المعدل الطبيعى تعتبر بطريقه كبيره أبعاد للمركز الاستراتيجى للمشروع • وأيضا فان التقرير الطبيعى يساعد على تحديد عوامل النجاح الحرجه فى أى موقف• وهذه هى العوامل التى تساهم أساسا فـى شرح الاختلافات بين القيم الطبيعيه ومتوسط العائد على الاستثمار وحركة النقديه لكـــل المنشآت•

وعلى أية حال فان جزءا من أداء الادارة يعتمد على بعض الظروف الخاصه والتى يمكن أن تسبب فى انخفاض العائد على الاستثمار أقل من المتوسط• فمثلا فان تأثيرات أســرار

حقوق وبراء ات الاختراع التجاريه لم يتم توضيحها فى نموذج الربح• وعلى أية حال ،فان المتوسط أو مستويات الربح المتوقع والتى تم اشتقاقها من نموذج بيمز أو من تحليــــــلات متشابهه يمكن أن تخدم كمعيار ذات معنى لتقييم النتائج الحقيقيه• وبالتأكيد فان هـــذا النوع من المعيار يكون مفضلا لعمل المقارنات البسيطه بين الاقسام المختلفه وللحكم على أرباح الاقسام فى مختلف المشروعات الكبيره•

وعلى أية حال ، فان استخدام نتائج مشروع بيمز يمكن استخدامها فى تقدير تأثيرات التغيرات الاستراتيجيه• وذلك نظرا لان العائد على الاستثمار فى مشروع معين يمكن أن يتوقع تغييره سواء فى الاجل القصير أو الطويل لو حدث تعديلات وتسويات فى المركـــز الاستراتيجى المتعلق بالمنشأة• ان النتائج تعطينا روء يه قيمه عن أسباب الاداء الماضى والاتجاهات المثمره للتغيير.

وقد ناقشت موء سسة التخطيط الاستراتيجى هذا المدخل للتعلم عن الاستراتيجيه من الخبره والتى تتطلب التنوع•ومن هذه الخبره المتنوعه فقد تم اشتقاق "مبادىء"والتى عادة يتم التعبير عنها فى شكل مصفوفه ٣×٣ (٣مستويات لكل ٢ من المتغيرات)وباستخدام العائد على الاستثمار كمعيار كما هو موضح فى الجدول التالى (ش،ك) •

جـــدول (ش) : تأثير التخطيط الاستراتيجى على أداء الربح : النزعه للاستثمار والنصيب من السوق •

النزعه للاستثمار	النصيب من السوق		
	أقل من ١٢٪	١٢ـ٢٦٪	أعلى من ٢٦٪
أقل من ٤٥٪	٢١ر٢٪	٢٦ر٩٪	٣٤ر٦٪
٤٥ـ٧١٪	٨ر٦٪	١٣ر١٪	٢٦ر٢٪
أعلى من ٧١٪	٢ر٠٪	٦ر٠٪	١٥ر٧٪

جـــدول (ك) : تأثير التخطيط الاستراتيجى على أداء الربح: جودة المنتج ونسبـــة المصروفات التسويقيه / المبيعات •

جودة المنتج	نسبة المصروفات التسويقيه / المبيعات		
	منخفض أقل من ٦٪	متوسط ٦ـ١١٪	مرتفع أكثر من ١١٪
ضعيف	١٥ر٤٪	١٤ر٨٪	٢ر٧٪
متوسط	١٧ر٨٪	١٦ر٩٪	١٤ر٢٪
ممتاز	٢٥ر٢٪	٢٥ر٥٪	١٩ر٨٪

وعموما فان تحليل ودراسة النتائج التى تم الحصول عليها من مشروع بيمز يمكـــن الاستفاده منه فى تطوير وتقييم الخطط الاستراتيجيه للوحدات الفرديه• ومدى تأثير ذلك

على المشروعات الاقتصاديه • فنجد أن المنافسه تعتبر أساس الانظمه الاقتصاديه .ولذلك فان عمل المقارنات بناء على ربحية المشروعات يمكن أن يكون أفضل من مجرد استخدام أى نوع آخر من المقاييس • فيجب على المنافسين أن يركزوا طاقاتهم ومجهوداتهم على الافعال التى تملك عوائد أكبر بدلا من انفاق مواردهم على الاختراعات المستحيلة وغير الممكنة الحدوث والاشياء المستحلية النجاح • وعموما فان مدخل بيمز يعتبر من أكثر المحاولات التى نجحت فى جمع وتحليل البيانات عن الافعال الاستراتيجيه للمشروعات •

ثانيـا : تقرير حساسية الاستراتيجيـــة •

ويتنبأ هذا التقرير بما سوف يحدث ويحلل التأثيرات القصيره والطويله للتغـــيرات الاستراتيجيه على العائد على الاستثمار • ويبنى هذا التقرير على القيم المستقبله ، والتـى يتم الامداد بها بواسطة المستخدم ، المبيعات بالصناعه ، التكاليف والاسعار • وتتضمـــن التغيرات الاستراتيجيه التى تم تحليلها التغيرات فى النصيب من السوق ، التغيرات فـى درجة التكامل الرأسى ، التغيرات فى السوق أو النزعه الى الاستثمار • ويلخص هذا التقرير تأثير هذه التغيرات فى العديد من المواد الماليه متضمنا ذلك العائد على الاستثمار •

وبناء على ذلك فان هذا التقرير يختبر العديد من التحركات الاستراتيجيه الممكنـــه والذى يستطيع أن يقوم بها المشروع أو المنشأة • فتوضح التتابعات القصيره والطويله العاديه لكل تحرك وتحديد مقدار الربح أو الخساره الذى يمكن أن يحدث •

وتوضح تقارير حساسية الاستراتيجيه التأثير للتغيرات فى النصيب من السوق ، التكامل الرأسى ، النزعه للاستثمار على مقاييس الاداء مثل العائد على الاستثمار ، صافى الدخـــل ، صافى الدخل المخصوم ، حركة النقديه ، حركة النقديه المخصومه • وتستطيع الادارة اكتشاف التطبيق العملى اللازم للتغيرات الاساسيه فى الاستراتيجيه للمنشأة والمقايضه للاداء الذى يمكن أن يتضمن فى الاجل الطويل والقصير • ومثال على ذلك فان النصيب من الســـوق يؤ ثر على تخفيض حركة النقديه فى سنة الحدوث ولكن يمكن أن يزيد من حركة النقديه فى الاجل الطويل •

وفى الواقع ، فان التغيرات فى هذه العوامل يمكن أن يؤ ثر على تغيرات فى العوامل الاخرى مثل جودة المنتج ، الاسعار النسبيه ، استغلال الطاقه ، البحث/المبيعـــات ، مصروف التسويق / المبيعات ••الخ • ان تحسين النصيب من السوق على سبيل المثال يتطلب زيادة فى مصروف التسويق /المبيعات ، ونسبة البحث والتطوير /المبيعات • ان نموذج استخدام مخزن بيانات بيمز يعضد كيف أن مختلف العوامل متعلقه تماما ببعضهـــا البعض وكيف أن التغير فى واحد منها يوء ثر على التغيرات الاخرى • ولذلك فان "التوافق"

بين مختلف العوامل يتحدد بواسطة الخبره التاريخيه للمنشآت الحقيقيه التى تقوم بعمل تحركات استراتيجيه متشابهه٠

ثالثا : تقرير نموذج المعلومات المحدده٠

ان تقرير نموذج المعلومات المحدده عبارة عن الاتحاد لكل من عناصر تقارير العائد على الاستثمار الطبيعى وتقارير الحساسيه الاستراتيجيه، ولكن بطريقه أقل شموليه٠ ويتم تصميم التقرير لتخطيط المواقف للمنشأة، والتى يكون من الصعوبه بمكان جمع كل البيانات المطلوبه لتكملة تحليلات بيمز٠ ويستخدم هذا التقرير ١٨ من العوامل المؤثره على الربحيه بدلا من ٣٧ ، وهذه العوامل تشرح أكثر من ٦٠٪ من التغيير الملاحظ فى العائد على الاستثمار (كمقابل لشرح أكثر من ٨٠٪ عندما يتم استخدام جميع العوامل) ٠

وعادة فان الشركات تبدأ عن طريق الامداد بالبيانات عن واحد أو أكثر من مشروعاتها وتعرفهما على مستوى شمولى٠ ثم يتم بعد ذلك التوسع وكل قسم من المشروع يقوم بالامداد بالبيانات ، ويتقدم المستخدمين والراغبين فى تطوير الاستراتيجيات لمزيج الاستثمارات للمشروع وذلك باستخدام نموذج مدعم يأخذ فى الحسبان جميع القيود النقديه٠ وهذا على أمل أن يصبح استخدام بيمز جزء روتينى من عملية التخطيط المنتظمه٠

وفى جميع مراحل بيمز فان أفضل استخدام له يكون فى اعتباره كمساعد للحكم الادارى ، وليس كاحلال أو كبديل للحكم الادارى٠ ان تقارير حساسية الاستراتيجيه تعتبر ذات فائده "كموءشرات موجهة" لامداد الادارة مع الحساسيه أو المعنى للمفاضله المتضمنه فى مختلف البدائل الاستراتيجيه٠ بمعنى أنه يجب أن يتم استخدام الحكم الادارى عند استخدام بيمز للمساعدة فى الاعداد للخطط الحقيقيه والميزانيات ٠

رابعا : تقرير الاستراتيجيه المثلى٠

ويتعلق هذا التقرير باختيار التنبوء باتحاد معين من التغيرات الاستراتيجيه والتى تعظم معيار أو صفه خاصه أو معينه (متضمنا ذلك الربح، النقديه، أو النمو) ، وذلك بناء على الحكم من خلال الخبرات السابقه للاخرين فى نفس المواقف المتشابهه٠ وقد أكد شوفلر(Schoeffler, et.al.1974) بأن واحد من أفضل استخدامات مخزن البيانات لبيمز هو عمل الاحكام على التنبوء ات وعما اذا كانت واقعيه أم لا وذلك بناء على ما حدث للشركات الاخرى٠ وبذلك فان التقارير الفرديه يتم اعدادها لتعظيم كل من المقاييس السابقه. وكل مقياس يتطلب تحرك استراتيجى مختلف، وينتج عنه أداء أمثل بالمقارنه بمقاييس الاداء

الاخرى. فمثلا ، فانه من المحتمل أن ينتج عن استخدام استراتيجيه لتعظيم حركة النقديه انخفاضا حادا فى النصيب من السوق وتخفيض صافى الدخل فى الاجل الطويل والعائد على الاستثمار.

ولذلك فان استخدام مشروع بيمز يساعد على اختيار المناطق الصحيحه لتوزيع الاموال. والسوء ال الذى يطرح نفسه هنا هو كيف يعمل ذلك بفرض أن منشأة تقوم بتصنيع آلات وتملك المركز الثالث فى السوق من حيث الصناعه وبناء على النصيب من السوق ، فنصيبها من السوق ١٠٪ مقابل ١٥٪، ٢٥٪ بالنسبه لمنافسيها الاثنيين فى السوق . فهى تقوم بتصنيع منتجات مرتفعه الجوده وتبيعها مقابل اضافه معينه وتملك برنامج بحث وتطوير معتدل ، وتنفق حوالى ٢٪ من المبيعات لكى تتمكن فقط من الاحتفاظ بمركزها مع المنافسين . وتنفق أيضا ٤٪ الى ٥٪ من المبيعات على التسويق . وبفرض أن الادارة تفكر فى الانتماء الى برنامج أساسى لزيادة نصيبها من السوق فماذا سوف تفعل (Smith , 1976) :

ان الشركه فى محاولة للوصول الى النصيب المرغوب من السوق والوقوف فى مركز تنافسى جيد ، فانها يمكن أن تعمل على زيادة الانفاق على البحث والتطوير وطرح منتجات جديده فى السوق . ولكن تبعا لنموذج بيمز ، فان ذلك قد لا يكون فكره جيده، حيث أن الخبره قد أوضحت أن المشروعات ذات النصيب المنخفض من السوق والتى تحاول استخدام البحث والتطوير لتصل الى وتتغلب على المنافسه عادة لا تملك الموارد الكافيه لعمل أى شيىء ذات قيمه، وحتى لو استطاعت تحقيق تقدم فنى ذات مغزى ، فان الشركات الاقوى يمكن أن تجد ذلك فرصه لعمل أشياء كثيره أفضل منهم. فتبعا لنموذج بيمز ، فان المصروفات الكثيره على البحث والتطوير تعتبر تخريب أكبر بالنسبه للمنشآت الضعيفه.

وأيضا فان قيام مصنع الالات بعمل حملات تسويقيه كوسيله لتحسين نصيبه من السوق قد يكون ذو خطورة لو أن جودة المنتج للمصنع أقل من المنافسين . وبالرغم من أن العديد من رجال الاعمال يعتقدون بأن الحملات التسويقيه يمكن أن تعوض النقص فى الجوده ، ولكن تبعا لنموذج بيمز والذى يوضح أن ارتفاع المصروفات التسويقيه للمنتجات ذات الجوده المنخفضه عادة ما يؤثر على الربحيه. فقد أوضح شوفلر (Schoeffler, et.al., 1974) أن انفاق أموال كثيره على التسويق سوف يوءثر على الربحيه. ولذلك يجب أن يتم البحث عن الاقسام من السوق التى تركز على السعر بدلا من الجوده، وهذا سوف يكون أفضل.

ومن الاهميه ملاحظة أنه حتى مع وجود سلعه مرتفعة الجوده، فان المزايا المتحققه للمنافسين الكبار عادة ما تكون كبيره، وهذا ما يجعل المنشأة الضعيفه تعتقد بأن انفاق

الكثير من النقود على البحث والتطوير أو على التسويق قد لا يساوى المزايا المتحققه من وراء ذلك ، وبالتالى فانه من الافضل أن تنتظر الى أن تتحسن الظروف• هذا وقد أوضح نموذج بيمز بأن المنافس الضعيف لكى يصبح قويا فانه يجب أن يكون تابع جيد في البحث والتطوير ، التسويق وخلافه ، والتركيز على تحديد أقسام سوقيه عريضه• ومن الجهه الاخرى ، فان مشروع بيمز يوضح أن جودة المنتج المرتفعه تعتبر أفضل شيئ بالنسبه للمنشآت ذات النصيب المنخفض من السوق وأيضا أفضل شيئ لتحقيق الارباح• هذا وبدلا من القيام بالانفاق على البحث والتطوير لتحسين الجوده ، فان الشركه الضعيفه يجب أن تتمسك بمعايير رقابه محكمه للجودة ، والقيام بعمل تحسينات غير أساسيه فى المنتج وتقوية خدمة المستهلك مع الاستلام السريع وخلافه مما شابه•

هذا بالاضافه فان نماذج بيمز تقترح للشركه الضعيفه بأن تقوم بترك أى خطط كبيره ووضعها جانبا الى أن تحين الفرصه وذلك من اجل خفض التكاليف• فبناء على الخبرة للشركات المشتركه فى مشروع بيمز ، فان الشركه الضعيفه لا تملك قوة تنافسيه كافيه لتغطية المخاطر المتعلقه بزيادة الاستثمارات الرأسماليه• فبناء على النتائج من مشروع بيمز فقد تم اكتشاف أن الربحيه تنخفض عموما مع زيادة تكثيف الاستثمارات ، ولكن المشروعات ذات رأس المال المرتفع التكثيف فغالبا ما ينتهى الامر الى وجود عجز فى حركة النقديه• وذلك يرجع الى أن المشروعات تُدفع بطريقه متكرره الى التخلص من معظم توفيرات التكلفه الناشئه عن ذلك من خلال استخدام آلات ذات كفاءة وفى شكل تخفيض الاسعار ، فالشركه من المحتمل أن تكون أقل مقدره على الابقاء على طلبات العملاء بالاسعار المخفضه عندما يجب عليها الاحتفاظ بالتكلفه المرتفعه للاله الجديده• وأيضا فان الشركات الضعيفه غالبا لا تستطيع الوقوف أمام المنافسين الاقوياء ذات الموارد التى تمكن من قيادة الطريق للمنتجات الجديده ، فالشركه الضعيفه سوف تجد نفسها محمله بالكثير من التكاليف المتعلقه بالطاقه التى تنتج منتجات متقادمه•

وعلى أية حال فانه حتى بالنسبه للشركات القويه التى يمكن أن تنفق على البحث والتطوير بكثافه ، وعلى التسويق ، والمصروفات الرأسماليه ، فانه يجب أن تفعل ذلك بالتدريج• فكما هو ملاحظ بأن التكاليف الثقيله فى أكثر من اتجاه تكون غير جيدة لاى منشأة• فكل الذى يمكن أن يحدث للشركات الصغيره يمكن أن يحدث للشركات الكبيره ولكن باحتمال أقل •

الافتراضات والانتقادات المرتبطه بمشروع بيمــز

يوجد العديد من الافتراضات والانتقادات من جانب البعض والتى قد توضح حدود مشروع بيمز فى سد الفجوة الاستراتيجيه بالمنشأة· وسوف نوضحها فيما يلى (Ander- son & Paine, 1978) :

ان برامج بيمز لا تعد مفهوما استراتيجيا كاملا ، ولكن هذه البرامج ذات فائده أساسا كأداة تقييميه واكتشافيه وتحليليه· وبهذا المعنى فانها لا تتعامل مع مرحلة خلق الحلــول والحصول على النتائج للمشكله التى تتطلب الخلق والابداع الادارى ، وأيضا لاتتعامل مع مجموعة الاهداف المحتمل أن يتم اتخاذها بواسطه الافراد والقرارات المتداخله فيما بينهــم فى المنظمه· فيفترض النموذج هدف مفرد (تعظيم العائد على الاستثمار مثلا) فى الكثير من تحليلاته· ولكنه ذو فائده (من خلال مختلف التقارير) كطريقه لتقييم استراتيجيــة معينه بناء على المقارنات مع الشركات الاخرى ومن أجل اقتراح العوامل التىيجب أن يتم فحصها عند اختيار استراتيجيه معينه· وبناء على ذلك فان بيمز يحقق فائدته المبدئيــه فى مرحلة التقييم والاكتشاف والتحليل فى التكوين للسياسه، أما مراحل ايجاد المشكلـــه وخلق الحل فقد تم التقليل من التركيز عليها·

ان نموذج بيمز قد تم وصفه على أنه نموذج معقد أكثر منه نموذج بسيط· فنجد مــن جهة أن ترشيد هذا المدخل يبنى على افتراض أن النماذج المعقده تكون أكثر احتمــالا لان تكون صحيحه عن النماذج البسيطه· ومن الجهه الاخرى ، فقد تم عرض المشكلات بطريقــه معينه قد تقود الى سوء الفهم والترجمه الخاطئه وبالتالى التقليل من فائدتها· وبالرغم من أن موء سسة التخطيط الاستراتيجيه قد حذرت من ذلك، فانه يوجد اتجاه من جانــب المستخدم للاعتماد على الارقام المعممه كمقياس تلم أو كتنبوء بالاداء المستقبلى، وهـــذه المشكله ترتبط خصوصا بتقارير الاستراتيجيه التى تم تطويرها·

وعموما ، فانه قد تم تجاهل الفرص والامكانيات المستقبله والتى قد تنشأ من تغيــر الظروف البيئيه فى التحليلات المتعلقه بتأثير الاستراتيجيات المخطط لها· وبدلا من ذلك فانه قد تم استخدام ما قامت المنظمات الاخرى بعمله فى الماضى كأساس للتحليل· وهــذا المدخل يمكن أن يكون ملائما للشركات التى تعمل فى بيئه مستقره وثابته نسبيا ، ولكــن المنشآت التى تعمل فى بيئه متغيره وغير مستقره، فان مدى صحة هذا النموذج قـــد تتناقص ، وهذا يتطلب القيام بعمل تحليلات أكثر تعقيدا·

وعلى أية حال ، فان مدخل بيمز يركز على الاستغلال النسبى لوحده المشـــروع

الاستراتيجيه كأساس للتحليل • وبينما ذلك قد يعتبر ممارسه مقبوله في الوقت الحالــى لتحليلات الاستراتيجيه على مستوى المنشأة الا أن ذلك لم يأخذ فى الحسبان التضافــر للجهود والذى قد يوءثر على المنشأة ككل وأيضا فان التفاعل بين الوحدات الاستراتيجيــه يمكن أن ينشأ عنه بعض الفوائد الاساسيه وبعض المساهمات السالبه للمنشأة ككل • فمثــلا نجد أن السمعه الحسنه لخط منتج معين يمكن أن توءثر على الخطوط الاخرى • ومــن الاهميه ملاحظة أن هذه الجزئيه من الاستراتيجيات تتطلب تحليلات أكثر تعقيدا مــع الاخذ فى الحسبان النظام الكلى للمنشأة عند التحليل (Hofer, 1975) وبالتالى فانه يجب أن يتم تطوير مشروع بيمز ليأخذ فى الحسبان هذا النوع من التحليل ، وذلك نظرا لان التأثيرات الموجبه أو السالبه لتضافر الجهود فى الوحدات المختلفه فى المنظمــه لم يتم التركيز عليها فى مشروع بيمز •

هذا وقد تم تعريف المنشأة على أنها وحده تشغيليه تبيع مجموعه من المنتجات أو الخدمات المتميزه ، الى مجموعه من المستهلكين والعملاء مع وجود منافسه مع مجموعــــه معروفه جيدا من المنافسين ، هذا بالرغم من أنه يجب أن يتم تعريف المنشأة بطريقــــه عريضه بدرجه كافيه حتى يمكن تجنب العديد من التوزيعات العشوائيه للتكاليف المرتبطه• هذا وقد تم تعريف السوق أيضا على أنه مجموعه من العملاء أو المستهلكين ذات المتطلبات المتشابهه من المنتجات و (أو) الخدمات• وعلى أية حال ، فان المنشأة يمكن أن يتــم اختيارها لخدمة عملاء معيين فقط من اجمالى السوق ، ولذلك عندما يتم قياس حجم السوق والنصيب من السوق ، فان مشروع بيمز يستخدم مفهوم السوق الذى يتم خدمته• وهــــذا السوق الذى يتم خدمته عادة ما يكون أصغر بكثير من اجمالى السوق •

وعلى أية حال ، فان العديد من الشركات التى تقوم باستخدام مشروع بيمز يعلقون على ما اذا كانت الاستنتاجات التى تم استخلاصها من العديد من الشركات هى فى الحقيقه ذات ارتباط بمنشآتهم الخاصه أم لا • فغالبا ما يشعر المديرين بأن موقعهم الخاص فريــد ومختلف، وأحيانا يشعرون بأن الاستنتاجات الصحيحه والمستخلصه من العينه الفرعيــه من البيانات تكون أكثر تقريبا لمنشآتهم• وفى الحقيقه فان هذا قد يكون نظره أكثر تشاوءما عن المفهوم الرئيسى لنموذج بيمز والذى يركز على الخصائص الاستراتيجيه للمشروع وسوقــه وتحديد الربحيه• فكل مشروع يتم وصفه بناء على ٣٧ من العوامل مثل معدل النمــــو، النصيب من السوق ، وجودة المنتج، والنزعه للاستثمار وخلافه• وقد تم التحديد بطريقــه عمليه بأن هذه العوامل يمكن أن تمد بشرح للتغير فى الاداء عنه مجرد تقسيم للصناعــه أو التقسيم الجغرافى، أو على أساس الحجم• وفى الحقيقه فانه يوجد بعض "القوانيــــن

الشائعه لمكان السوق " وهذه القوانين تطبق بطريقه متساويه فى العديد من القطاعات الصناعيه، الا أنه يمكن أن يتم استخدام ٣٧ من العوامل فى التنبوء بالاداء ، وهنا يثور التساؤل عما اذا كان هذا التنبوء يعتبر مقياس متساوى فى جميع الصناعه أم لا .

وعلى أية حال ، فان مشروع بيمز قد استخدم أيضا العائد على الاستثمار كمعيار عام ملائم لقياس أداء المنظمه الاستراتيجى، وقد يكون ذلك موضع انتقاد من جانب البعض. فعموما فان استخدام العائد على الاستثمار لا يأخذ فى الحسبان تحقيق الاهداف طويلة الاجل وخصوصا الاستثمارات فى المصنع والمعدات وخلافه من النفقات الرأسماليه، وأيضا لا يأخذ النمو المتعلق بالمخاطره فى الحسبان ، حيث أن العائد على الاستثمار عادة ما يتم قياسه فى الاجل القصير . فالقرارات الاستراتيجيه والتى يمكن أن تنتج من استخدام العائد على الاستثمار تتضمن تحليلات وامكانيه لاستئصال المنتجات الهامشيه أو مجموعات المنتج، أو تعديل السعر للعناصر ذات العائد المنخفض ، أو تخفيض المخزون لتحسين العوائد أو غير ذلك. فصافى الاستثمار قد تم تجاهله حيث أن هذه الاستثمارات قد لا ينتج عنها عوائد معقوله لعدة سنوات وهذا قد يقود الى أداء ضعيف عند القيام باتخاذ القرار. ان المشكلات التى يمكن أن تنتج من مثل هذه القرارات يمكن أن تتضمن عدم توظيف طويل الاجل ، عجز الطاقه، وتناقص نمو المبيعات.

واذا نظرنا الى مشروع بيمز نجد أنه قد تغلب على بعض الصعاب فيما يتعلق ببحوث السياسه حيث أن النقص فى البيانات الميدانيه كانت السبب الاساسى فى ضعف تطوير السياسه، ولكن مشروع بيمز قد قام بجمع البيانات الدقيقه على نطاق واسع ، وبالرغم من ذلك فقد تم انتقاد الطريقة والترشيد لجمع البيانات من جانب العديد من الباحثين (Hattan & Schendel, 1976) . فمشروع بيمز يبنى على جمع البيانات من العديد من الشركات ثم بعد ذلك يتم معاملتها على أنها من نفس المجتمع ، وذلك بالرغم من تغير الظروف والمتغيرات البيئيه وأيضا تغير الاستراتيجيه بمرور الوقت،وهذا يستدعى تغير المعلومات ، هذا بالاضافه الى أن البيانات فيما يتعلق بعدد الملاحظات لاى بيئه معينه محدوده ولذلك فان التغير الراجع الى البيئه قد تم اهماله فى النموذج.

هذا ونجد أن أساس التقرير الطبيعى هو مقارنة مشروع معين يتم تحليله مع مشروع مشابه تحت نفس الظروف. ومن الاهميه تحديد الظروف الضروريه للمشروع لكى يتم تقسيمه أو وضعه على أنه مشابه. وقد ادعى مشروع بيمز بأن هذه التشابهات ليست من الضرورى وضعها فى حدود معينه للاقسام الصناعيه. وقد كان من الملاحظ أنه تم استخدام

بعض العوامل كأساس للمقارنه مثل النصيب من السوق ، والمنافسه ، والمركز السوقـــي، والعمليات الانتاجيه ، وهيكل رأس المال /التكلفه • ولم يتم وضع تعريفات محدده لبعض المتغيرات، ولم يتم وضع نطاقات معينه ذات علاقه تمكن من وضع المنشأة في قسم معين وتكون متشابهه تماما مع هذا القسم • وبناء عليه فانه من الصعوبه للباحث تحديد العوامل للوصول الى استنتاجات عامه للاختيار للمشروع المشابه • فنجد أن مصادر اختيار المشروعات المتشابهه يبدوا غامضا وبالاضافه الى أنه لم يتم تقرير النطاقات ذات العلاقه والتى تحـدد درجة التشابه •

ومن الضرورة ملاحظة أن مشروع بيمز يعرض أكثر المعلومات دقه واعتماديه والمرتبطه بتكوين الاستراتيجيه ، ونجد أن ذلك يمكن انتقاده • فنجد مثلا أنه يتم استخدام الحكم المحاسبى عند تسجيل بعض المتغيرات • ونجد أن هذا الانتقاد قد يكون موضع تساؤل •

وأيضا فانه يوجد انتقاد فيما يتعلق بالخطأ المعيارى للتقدير فى نموذج الانحـدار ، فنجد أن استخدام ٨٠٪ تنبوء بالعائد على الاستثمار يمكن أن يوء دى الى التعظيـــم وذلك نظرا لعدم تسجيل الخطأ المعيارى للتقدير فى النموذج • فقد أوضح البعض (Ma-gid et. al. , 1977) أن الخطأ يمكن أن يكون أكثر من ± ١٢ عند التنبوء بمتوسط عائد على الاستثمار مقداره (١٧٪). وهذا يعظم تأكيد الخطأ ويجعل درجة الدقه فى التنبوء موضع سوء ال •

هذا وقد تم الغاء بعض المتغيرات الاستراتيجيه الرئيسيه من النموذج وذلك يوء دى الى استنتاجات غير صحيحه • وعليه فانه يجب أن يتم تحديد مجموعة المتغيرات المستقلـه بدقه • فالغاء بعض المتغيرات والتى يكون لها تاثير هام على المتغير التابع، أو القيـام بتحديد المتغيرات المستقله يمكن أن يوء دى الى تغيرات فى كل من الاشاره والتعظيـم للمعامل • وهذا يمكن أن يحدث فى تحليلات بيمز ويرجع الى الغاء الاهدافوالاستراتيجيات والمتغيرات لاتخاذ القرارات المرتبطه •

وأيضا فانه يوجد بعض الانتقادات فيما يتعلق بطريقة البحث لمشروع بيمز وخصوصـا فيما يتعلق بنموذج الانحدار • فنجد أن الاستخدام الاساسى لبيانات بيمز هو الاتحـاد أو الارتباط بين العائد على الاستثمار و ٣٧ متغير مستقل فى نموذج الانحدار الخطى • وقد تم بناء على ذلك عرض النتائج فى مصفوفات ٣×٣ والتى تربط متغيران مع العائد علـــى الاستثمار فى كل مره • وقد تم انتقاد ذلك نظرا لغياب باقى المتغيرات الباقيه حتى ولو تم افتراض ثباتهم أثناء التحليل (Fruhan, 1972) • وعموما فان تحليلات المتغيـرات المستقله فى غياب باقى متغيرات النموذج يمكن أن يقود الى استنتاجات غير صحيحه ويرجع ذلك الى المشكلات المتعلقه بالاتحاد المتعدد الخطى •

وأيضا فانه يوجد حاجه ماسه الي تحديد الاهداف للمنظمات تحت الدراسه في مشروع بيمز. فنجد أن قاعدة البيانات لبيمز يتكون غالبا من بيانات متكرره ومنتظمه أما البيانات الوصفيه والمرتبه وليست الاكثر أهميه فقد تم تجاهلها إما لاسباب احصائيه أو تعريفيه. وهذا قد يسبب أخطاء أو استنتاجات بسيطه من خلال عدم وجود المتغيرات بالاضافه الى الاهداف. ومن الواضح أن استخدام البيانات غير المنتظمه ليس مرفوضا تماما وذلك نظرا لاسباب احصائيه حيث أنه يوجد بيانات غير متكرره بانتظام تساهم أيضا في النموذج.

هذا ويوجد ٣٧ من المتغيرات المستقله والتي تم استخدامها في التنبوء بالعائد على الاستثمار، ومن الاهميه ملاحظة أن العلاقات السببيه بين تلك المتغيرات تتم بناء على أساس نظري أو احصائي. وتعتمد الاختلافات على درجة التحكم الاداري في هذه المتغيرات المستقله. وهذه الاختلافات تقترح تتابع سببي معين، فنجد أن الاختلافات بين المتغيرات المستقله في مشروع بيمز يتوقف على درجة التحكم التي يمكن للادارة ممارستها على تلك المتغيرات، ويوضح الجدول (ل) أقسام المتغيرات تبعا لما اذا كان يمكن التحكم فيها مباشرة بواسطة الادارة، أو التحكم فيها جزئيا، أو عدم التحكم فيها بدرجه كبيرة (البيئه). ونجد من الجدول أن حوالي ٥٠٪ من المتغيرات على الاقل يمكن التحكم فيها جزئيا، ولذلك فهي تؤثر عموما على الاستراتيجيه للمنشأة كعوامل موقفيه (قيود، مهددات، أو فرص). ويقترح العديد بأن هذه المتغيرات يمكن أن تؤثر على بعضها البعض. واقترح البعض بأن التتابعات السببيه والتي يمكن أن تكون ذات فائده في التعريف الاكثر بطبيعة العلاقات بين هذه العوامل، فمثلا نجد أن الحاله الحاليه لعدم التأكد البيئي يجب أن يتم تعريفها أولا بناء على العوامل غير المتحكم فيها، وهذا يخدم في تعريف الوضع الحالي والماضي للمنظمه بالعلاقه بالمتغيرات البيئيه الرئيسيه. والخطوة التاليه هي القيام بفحص قريب للعوامل المتحكم فيها والمتحكم فيها جزئيا لتحديد الارتباط بين البيئه والاستراتيجيه والقدرات. ومثل هذا التحليل يجب أن يتم أخذه في الاعتبار (Anderson & Paine, 1975).

هذا ونجد أن نظرية التنظيم والادارة الاستراتيجيه المتقدمه تقترح أنه من الممكن أن يوجد علاقه سببيه بين العديد من المتغيرات المتضمنه في نموذج بيمز، فمثلا نجد أن تأثير عدم التأكد البيئي على الهيكل التنظيمي واتخاذ القرارات، فالنمو المرتفع، والتفرق الجزئي للمشرفين، وانخفاض درجة النزعه لرأس المال، وارتفاع أفعال المنافسين، وكما هو موضح في جدول (ل)، سوف يقود الى العديد من مزيج من العوامل المتحكم فيها عنه للمجموعه العكسيه من الظروف. وبالاضافه فان العديد من المتغيرات المقاسه في مشروع بيمز لم يتم تضمينها في التحليلات، ولها تأثير ذات مغزى على الشركه تبعا للنظرية

جـــــدول (ل) : تقسيم المتغيرات المستقله (٣٢) فى مشروع بيمز تبعا للدرجه التى يمكن للادارة التحكم فى تلك المتغيرات •

التحكم المباشر بواسطه الادارة (أهداف الاستراتيجيـــه)	التحكم جزئيا بواسطـــة الادارة	غير متحكم فيها بدرجه كبيره بواسطه الادارة (بيئيـــه)
١ـ مركز السوق	١ـ عدم ثبات النصيب من السوق •	١ـ نمو طويل الاجل للصناعه
٢ـ السعر بالمقارنه بالمنافسه	٢ـ نطاق الدفع النسبى (أ)	٢ـ النمو قصير الاجل للسوق
٣ـ جودة المنتج•	٣ـ استغلال الطاقه (ب)	٣ـ صادرات الصناعه
٤ـ مبيعات المنتج الجديد	٤ـ حجم المنشأة	٤ـ المبيعات المباشره للمستخدم النهائى
٥ـ التكاليف/المبيعات	٥ـ التغير فى النصيب من السوق	٥ـ نصيب أربعة مـــن المنشآت الكبرى فى السوق •
٦ـ أ• القبض/ المبيعات	٦ـ التغير فى مقياس سعر البيع	٦ـ مقياس تفرق المشترين
٧ـ التكامل الرأسى	٧ـ التغير فى التكامل الرأسى	٧ـ قوة النزعه للاستثمار (جـ)
٨ـ المخزون / المشتريات	٨ـ تأثير المركز السوقى	٨ـ قوة النزعه لرأس المال الثابت (جـ)
٩ـ المبيعات/الموظفين		٩ـ نشاط السوق التنافسى
١٠ـ المصروفات التسويقيه مطروحا منها مصروفات القوة البيعيه / المبيعات		١٠ـ نشاط التغير فى رأس المال
١١ـ مصروفات البحث والتطوير / المبيعات •		١١ـ تأثير النزعه للاستثمار
١٢ـ المدفوعات فى المنشأة		
١٣ـ درجة التنويع		
١٤ـ نمو المبيعات		
١٥ـ التغير فى جوده المنتج •		
١٦ـ التغير فى الاعلان والترويج الى المبيعات		
١٧ـ التغير فى مصروفات القوة البيعيه / المبيعات		
١٨ـ التغير فى العائد علـــى المبيعات•		

(أ) التحكم فقط بواسطة الزيادة•

(ب) التحكم فقط فى الاجل القصير•

(جـ) التحكم فقط على مستوى الدخول •

المصـــــدر : Anderson & Paine, 1975, P. 105.

* هذا التقسيم للمتغيرات (تبعا لدرجة تحكم الادارة فى تلك المتغيرات) تم عرضـه هنا تبعا للدراسة التى تم اجراء ها بشروع بيمز مع ملاحظة أن هذا التقسيم يمكن أن يكون محلا لبعض الانتقاد نظرا لان مسألة التقسيم هذه تكون مسألة نسبيه تعتمد علـى عديد من الظروف والملابسات والتى قد تجعل ذلك التقسيم عرضه للتفاوت تبعا لذلك•

التنظيم• مثال تكرار تغيير المنتج والتكنولوجيا •

وأيضا يجب التمييز الحاد بين المتغيرات المستخدمه كتنبوء ات وتلك المستخدمه لامتداد نظرية السببيه• فبعض المتغيرات المتضمنه في نموذج بيمز للتنبوء بالعائد على الاستثمار تبدوا أن تفعل ذلك من خلال طريقة التكوين أو البناء• ومثال يتضمن النزعه الى الاستثمار ومختلف عناصر المصاريف• حيث أن العائد على الاستثمار يعرف على أنها المبيعات مطروحا منها مصروفات معينه / الاستثمار، وبالطبع فان النزعه للاستثمار من المتوقع أن توضح علاقه عكسيه مع العائد على الاستثمار وفي الحقيقه يحدث ذلك• فكما هو موضح من النتائج لبيمز بأنه كلما زادت النزعه للاستثمار كلما قل العائد على الاستثمار، وأيضا فان مصاريف السوق تتجه الى تخفيض العائد على الاستثمار كلما زادت مستواها، فنجد أنه كلما زادت نسبه المصروفات التسويقيه الى المبيعات كلما قل العائد على الاستثمار كما تم توضيحه من قبل وحسب دراسات بيمز•

وبالرغم من أن أبعاد معينه من تحليلات بيمز تعرف العوامل والبناء عليها يتم اختيار الاستراتيجيات تكون شرطيه، فان العديد من الابعاد فى التحليلات لم يتم استخدام العوامل المقبوله الحاليه أو الافعال الاستراتيجيه المؤثره والموصوفه مسبقا على أساس "المبدأ" (Bloom & Kotler, 1975) • فنجد مثلا أن تقرير الاستراتيجيه يجعل "افتراضات البيئه الاكثر احتمالا" تبنى على نمو مبيعات الصناعه، التغير في سعر البيع، التغير فى معدلات الاجور، التغير في مختلف عوامل التكلفه•

وبناء على ذلك فان الاستنتاجات من مشروع بيمز والمتعلقه بالنصيب من السوق قد تم انتقادها نظرا لاهمالها الحالات الطارئه• فقد تم استنتاج بأن الزيادة فى النصيب من السوق تعتبر عامل رئيسى والذى يوء ثر على الربح (فقد تم توضيح أن الزيادة في النصيب من السوق توء دى الى الزيادة في العائد على الاستثمار) • وهنا نجد أنه قد تم تجاهل بعض العوامل مثل مدى ملاء مة الموارد الماليه، تغير المركز فى السوق، وتأثير العوامل البيئيه•

هذا ونجد أيضا انخفاض النزعه للاستثمار تقود الى مستويات مرتفعه من الربح• ان مدى امتداد هذا المفهوم سوف يتطلب سيوله كافيه • هذا بالاضافه الى أن وجود الحالات الطارئه عبر مختلف الصناعات تمثل مشكلات اضافيه لتحليلات بيمز• ففى نظرية التنظيم فانه يمكن تحديد العوامل التى تميز صناعه عن أخرى• ومن أهم المتغيرات هى الحجم ، ودرجة النزعه التكنولوجيه، عدم التأكد البيئى، ودرجة المركزيه•

نظـرة تحـليـليـة

ان عديدا من الدراسات قد تمت فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي للانشطـه التسويقيه في مجالات الاعمال . ومن أهم المداخل المستخدمه مدخل التفاعل والتداخـل فى تخطيط الاستثمارات الماليه، ونماذج دورة الحياة والاستئصال وتخطيط خطوط الانتاج، ونماذج استراتيجية الشركه وخاصة على مستوى الفروع والوحدات كنموذج جماعة بوستون فى الاستثمارات الماليه والتى تعتمد على مصفوفة النصيب من السوق والنمو، ونماذج تحليـل واستراتيجية الاستثمارات الماليه الدوليه، ونموذج شركة جنرال اليكتريك (بيمز لاختيـار استراتيجية الشركه (Turnbull, 1990) .

ولقد استمر البحث والدراسه في مشروع بيمز لعدة سنوات كما تم توضيحه من قبـل وذلك لتحسين قدرات النموذج على التحليل والتنبوء. ففي عام ٧٢ فقد اقترح أساتـذة التسويق بجامعة هارفرد اضافة شركات أخرى الى المشروع لكي يمكن الحصول على نموذج يصلح لعدد أكبر من الشركات. ومن الاهميه ملاحظة أن المعلومات الموضوعه فى مخزن المعلومات تعتبر على درجه كبيره من السريه بالنسبه للشركات المشتركه ولذلك فانه قد تم ادارة البرنامج باستخدام مقاييس أمان ، فنجد أن كل الارقام التى تم الامداد بها بواسطـة الاعضاء قد تم وضعها على مقياس معين ، بمعنى أنه قد تم ضربها بواسطة معامل تغييـر عشوائى وهذا المعامل معروف فقط للشركه قبل أن يتم وضعهافى مخزن المعلومات. وقـد تم تعريف اسم المنتج والسوق باستخدام رقم كودى معين .وأيضا الرمز لشخصية الشركـه برقم كودى معين . ونجد أن الباحثين العاملين على المشروع هم الذين لهم الحق فـى استخدام مخزن المعلومات.

وفى تصميم مشروع بيمز فقد تم التوصل الى عدد من الاسس منها (Smith,1976):(١) أنه يوجد مجموعة من القواعد التشغيليه والتى تحكم كل المشروعات (٣٧ عامل) ومجتمعه تشرح ٨٠٪ من نجاح أو فشل أى مشروع، ويوجد ٢٠٪ فقط من العائد على الاستثمـار للمشروع ترجع الى عوامل خاصه مثل الحوادث والعلاقات المتجانسه بالعمل، (٢) حسب الحكمه التقليديه نجد أنه كلما ارتفعت الميكنه والاتوماتيكيه فى مشروع ما كلما كان أكثـر ربحيه، والعكس تماما هو الصحيح على الاقل اذا أخذنا العائد على الاستثمار فى الاعتبار. فكلما ارتفعت النزعه للاستثمار، فان الربحيه تنخفض، (٣) كما نجد أن أى شيىء أكثر من الحد الادنى لبرامج البحث والتطوير لا يكون لها معنى للشركه ذات المركز السوقـى الضعيف. فتقليد المنتجات المنافسه أفضل من اختراعها ويكون ذلك أفضل لمثل تلـك المنشآت، (٤) وأيضا فان مصروفات تسويقيه مرتفعه لمنتجات منخفضه الجوده يمكن أن

يخرب ويحطم الربحيه، (٥) وأيضا فان ارتفاع جودة المنتج يمكن أن يلغى المركز السوقى الضعيف، (٦) كما أن الشركات الضعيفه سوف لا تصبح متكامله رأسيا بينما الشركات القويه يمكنها عمل ذلك ، (٧) وأخيرا فان ارتفاع التكاليف فى اكثر من منطقه مثل الاستثمارات الرأسماليه، ولابحث والتطوير، أو التسويق يمكن ان يخرب أى مشروع ٠

ومن الاهميه بمكان الاشاره الى أنه يجب أن يتم تقسيم المتغيرات فى مشروع بيمز الى أقسام تعكس العلاقات السببيه بين تلك المتغيرات ٠ وهذا سوف يساعد على امكانية التقييم بطريقه أفضل للاستراتيجيات، حيث أن الموقف الحالى يمكن أن يتم مقارنته تماما مع تلك المحاور فى نموذج بيمز٠ وأيضا فان تحسين تحديد المتغير يساعد أيضا على التطوير لنظريات تحليلات السياسات والاستراتيجيات بحيث يكون أكثر توافقا ، فبدون تحديد اضافى، فان النموذج لا يمكن مقارنته بطريقه ملائمه بتلك التطورات بالنموذج تحت الدراسه فى الماضى وتلك التى يتم تطويرها فى المستقبل ٠

هذا بالاضافه الى أنه من الضرورى فحص بيانات اضافيه والموجوده فى مخزن معلومات بيمز ، ولكنها لم يتم تضمينها فى النموذج٠ والعديد من هذه البيانات تتعلق بالعلاقات المقترحه عن نظرية التنظيم٠ وبالاضافه فان العديد من هذه البيانات يمكن الا يكون لها علاقه مباشره قويه، والعلاقات غير المباشره فى النموذج المحدد يمكن أن تكون قويه٠ ومن الامثله على المتغيرات التى يجب أن يتم اختبارها وتكون متاحه فى مخزن المعلومات الاتى:
(١) التغيرات المتكرره فى المنتج ، (٢) التغير التكنولوجى، (٣) تطوير الوقت للمنتجات الجديده، (٤) التغير فى السوق بناء على المستخدمين النهائيين ، (٥) مشكلات الطاقه والنمو، (٦) ندرة الموا د والافراد، والطاقه، والقدرة الانتاجيه للمصنع، (٧) الموارد البديله للعرض المتاح٠

ان هذه المتغيرات ومقاييس الاداء المرتبطه بها تمد بمصدر غنى من المعلومات فيما يتعلق بالافتراضات التى تم تطويرها فى مجال الاستراتيجيه٠ وامكانية اختبار العديد من الافتراضات الاخرى باستخدام مخزن المعلومات فى مشروع بيمز٠ ولاشك أن ذلك يساعد بدرجه كبيره فى تحقيق الفعاليه فى مجال التخطيط على طريق سد الفراغ٠

ولعل نتائج بيمز توضح أن النزعه للاستثمار، والنصيب من السوق ومعدل نمو الصناعه، ومركز دورة الحياه ونسب المصروفات التسويقيه/ المبيعات تعتبر من العوامل الهامه الموء ثره على العائد على الاستثمار وحركة النقديه٠ وبالرغم من أنه يوجد ٣٧ من المتغيرات التى تم استخدامهالشرح التغيرات لكل من العائد على الاستثمار وحركة النقديه لقرابه ١٠٠٠ مشروع فى مخزن المعلومات الا أن نموذج بيمز يتطلب كمدخلات أكثر من

مئة جزء من المعلومات فيما يتعلق بالمنشأة ونتائجها التشغيليه، والبيئه التنافسيه والسوقيه، وخصائصها الصناعيه عموما. والمخرجات تكون فى شكل تقارير توضح العائد على الاستثمار العادى أو الطبيعى وحركة النقديه العاديه أو الطبيعيه، وتأثير التغيرات الاستراتيجيه على مختلف أبعاد الاداء.

وعلى أية حال، فانه يمكن استخدام مشروع بيمز كمساعد فى عملية التخطيط الاستراتيجى لسد الفجوة الاستراتيجيه على طريق سد الفراغ بالعديد من المنشآت، وذلك بالرغم من وجود بعض الصعوبات ومن ثم فانه يعتبر ذات قيمه أكبر للادارة التى تبحث عن القيام بعملية التخطيط فى حالة وجود العديد من المنتجات المعقده، والبيئه ذات الاسواق المتعدده. وعلى أية حال، فان استخدام مشروع بيمز يتطلب الفهم الجيد للمنطق من وراء استخدامه، وماهى الابعاد من الاستراتيجيه التى تحاول تحديدها، والنطاق والمحددات لكل منها فى اجمالى عملية التخطيط. فالمداخل التحليليه عموما تعتبر مساعدا فى التخطيط الاستراتيجى. وعلى أية حال فان المداخل التحليليه لم تحاول تعريف المنشأة أو التحديد بوضوح العوائق بين التعريف للمنشأة والعناصر الاخرى للاستراتيجيه.

وعموما فان مشروع بيمز يعتبر من أهم المحاولات العمليه فى مجال اعداد السياسات والاستراتيجيات. فهو يعتبر من أفضل نظم التحليل الشامل فى الاستخدام. هذا وبالرغم من وجود العديد من نقاط الضعف والتى يمكن التغلب عليها، فانه يعتبر من الفائدة بمكان فى تقديم الاساس النظرى لتكوين المتغيرات المتعلقه بالتأثيرات على السياسة والاستراتيجيه. فنجد أن مشروع بيمز يمد بالعديد من العلاقات بين مختلف المتغيرات. فالوظيفه الاساسيه لمشروع بيمز يجب أن تخدم كأساس لتفيد هذه النماذج وأيضا كمقياس لتطبيقها فى الواقع العملى.

ومن الضرورة ملاحظة أنه يجب على المنشآت الا تقوم بطريقة اتوماتيكيه بمقارنة نفسها مع المنافسين فى نفس الصناعه أو فى نفس القسم من النشاط لايجاد ومعرفة مدى نجاحهم. فتبعا لبيمز فان تقسيم الصناعه ليس على درجه كبيره من الاهميه وانما الاهم معرفة الاداء للشركات فى الصناعات الاخرى والتى موقفها الاجمالى ككل متشابه، فمثلا فان شركة للاطارات يمكنها أن تتعلم أكثر من الاستراتيجيات السوقيه لمشروع يقوم بتصنيع أدوات صغيره عنه لشركة أخرى للاطارات. فالاناس العاديون يقولون عموما أنه ليس بالامكان مقارنة التفاح بالبرتقال، وانما تبعا لشيفلر (Shoeffler,et.al.,1974) مصمم برامج بيمز لمؤسسة التخطيط الاستراتيجى فانه يمكن عمل ذلك. فلو فرض أن شركة ما للكمبيوتر تريد تقييم الاداء وتحديد أنواع التحركات الاستراتيجيه الذى يجب عملها. ففى الحقيقه فانها لاتستطيع

مقارنة نفسها بشركة " IBM " وذلك نظرا لانها بالاضافه الى الاشياء الاخرى فان النصيب من السوق لشركة "IBM " يكون مختلف تماما بالمقارنه بتلك الشركه. ولكن المقارنه من الافضل أن تكون مع شركة لتأجير السيارات تملك خصائص متشابهه ومشكلات متشابهـــه. فالمشروعات لا يشترط لمقارنتها أن تملك نفس النشاط حيث أنه ليس من الضرورى أن يتم المقارنه على أساس ذلك.

هذا وقد أوضح هندرسون وبذل (Henderson & Buzzell, 1977) بأن رجال السوق يجب أن يركزوا على مناطق القوة فى المنتج بالنسبه للعملاء بحيث يكون لديهـــم فرصه ليصبحوا فى مركز معين. فلو أن المنتج لا يستطيع مقابلة هذا الاختبار فانه مــــن الافضل عدم طرحه فى السوق كاملا. ويرجع السبب فى ذلك الى أن نتائج نموذج بيمـــز توضح وجود علاقة ارتباط مرتفعه بين النصيب من السوق والعائد على الاستثمار. فكلمـــا زادت أو ارتفعت خبرة الشركه فى انتاج شيىء معين كلما انخفضت تكاليف الوحده. ولذلك، فانه داخل قطاع سوقى معين، فان المنتج ذات النصيب الاكبر من السوق سوف يكـــون فى الغالب ذات تكلفه منخفضه.

ويضيف هامرميش وسيلك (Henermesh & Silk , 1979) أنه فى الصناعات المستقره حتى التى تنمو بدرجه معتدله ، فانه يوجد حاجه عاليه الى المديرين الاكفـــاء. ويجب على المديرين فى تلك الظروف فهم خصائص اسواقهم وبناء الاستراتيجيات تبعا لذلك، وذلك بدلا من أن يتجهوا وفق النصيحه الشائعه نحو استخدام استراتيجية الحصد.

وبالطبع فان أصعب ما يمكن قبوله فى الواقع هو أن النمو السريع من المحتمل الا يرجع الى الصناعة المستقره، وأيضا حقيقه أخرى غير سارة وهى أن المنافسه عادة ماتكون مكثفه فى الاسواق المستقره عنه فى الاسواق السريعه النمو، وأيضا فان التغيرات فـــى المنتجات، التكنولوجيا، والعمليات الانتاجيه، والتوزيع يمكن أن تحدث فى الصناعـــات المستقره. وبناء على تلك الحقائق، فانه يوجد ثلاث خصائص شائعه للاستراتيجيـــات للمشروعات التى نجحت فى الصناعات المستقره وهى : (١) أنه الصناعات الناجحـــه فى تلك الاحوال تحدد وتخلق وتستفيد من القطاعات الناميه داخل صناعاتهم، (٢) أنها تركز على جودة المنتجات وعلى التحسين والتطوير الابتكارى للمنتجات ، (٣) أنهـــا تحسن كفاءة منتجاتهم ونظم التوزيع والترويج المتعلق بها بصورة منتظمه ومتوافقه.

ان الاثبات بأن الجودة الكليه والابتكار تكون هامه بصفة خاصه فى الصناعـــات المستقره تأتى من التحليلات لالف مشروع فى مخزن معلومات بيمز. وبالنسبه لكل هـــذه

المشروعات فان الجودة العاليه يصاحبها عائدا عاليا على الاستثمار ، ولكن العلاقه تبدوا أكثر مغزى فى الاسواق المستقره ، وأيضا فانه من الظاهر وجود علاقات بين العائد على الاستثمار ، ونمو السوق ، والانفاق على البحث والتطوير • فنجد أنه فى الاسواق المعتدله والاسواق سريعة النمو فان معلومات بيمز توضح عدم وجود فائده من زيادة الانفاق على البحث والتطوير فيما يتعلق بالعائد على الاستثمار • وعلى أية حال فانه فى الاسواق المستقره ، فان المعدلات المرتفعه من الانفاق على البحث والتطوير ترتبط بعائد أعلى على الاستثمار • وأخيرا فان المنافسه فى الصناعات المستقره تتطلب تبنى استراتيجيات واضحه تؤكد وتركز على القطاعات الناميه ، والمنتجات المبتكره ، وكفاءة الانتاج • وفى نفس الوقت فان المدير الاعلى يجب أن يتجنب الاتجاه نحو خلق الانطباع عن هذه المشروعات المستقره على أنها عديمة القيمه أو رديئه • وعلى أنه من المطلوب تطبيق استراتيجية الحصد على اطلاقها ، ومن ثم يجب على أية حال تجنب توقيع المنتجات لمديرين ضعفاء وغير أكفاء • وهنا نشير الى ان تبنى فلسفه اداريه فعاله والاستناد الى أسس عملية سليمه بالاضافه الى الخبره العمليه سوف تمكن من سد الهوة بين المفاهيم والاسس العلميه وبين قدرات ومتطلبات التطبيق العملى • والجدير بالذكر هنا أن نشير الى أن سد الفراغ على هذه الصوره بطريقه جزئيه سوف يوصل المديرين الى تحقيق جانب الكفاءة العاليه فى ادارتهم •

وأخيرا فان دراسات بيمز يجب الاستفاده منها فى لفت الاهتمام نحو اجراء مثل تلك الدراسات بمنشآتنا ، وملاحقه التطورات الحديثه القادمه والمرتبطه بهذه الدراسات بالمنشآت المماثله بالبلدان المتقدمه والتى حظت شوطا ملحوظا فى تلك الدراسات • فالجدير بالذكر ملاحظة أن ما تم عرضه هنا ليس هو نهاية المطاف فى دراسات أثر استراتيجيات السوق على الربح حيث لم يسع المجال لذكر جميع البيانات من تلك الدراسات • فهناك باستمرار اضافات ملحوظه لتلك الدراسات على مدار الوقت ، حيث يمكن أن يحقق ذلك مزيدا من الفائدة فى هذا المجال • ولاشك أن ذلك سوف يساعد على البدء للتطوير بنجاح لدراسات أثر استراتيجيات السوق على الربح باستخدام معلومات وبيانات واقعيه من الشركات والمنشآت العربيه والاستفاده من ذلك على سبيل سد الفجوة الاستراتيجيه ، عن طريق التعرف على أهم العوامل والمتغيرات التى يمكن استخدامها فى تصميم استراتيجيات ناجحه للسوق بالمنشآت المماثله بما يوصل الى نتائج أفضل من حيث الربحيه على طريق سد الفراغ •

الباب الثانى

الإعـلان والنشـر والعلاقـات العـامة في إطـار المزيـج الترويجـى لسـد الفـراغ

الفصل الأول

الاعـــلان ودوره الترويـــجى

مقـــــــدمـة

ان الاعلان يعتبر من الانشطة الترويجية الرئيسية، والاعلان يعتبر حقيقة من أهم تلك الانشطة الترويجية. وقد أشرنا الى أن النشاط الترويجي يتضمن الجوانب الرئيسية التالية : الاعلان ، والبيع الشخصي ، والنشر والعلاقات العامة، ومنشطات البيع الاخرى (والتي تتضمن منشطات موجهة للمنتجات الجديدة، وللمنتجات الحالية ، وللمتاجر ، والمنشطات التي تقوم بها متاجر التجزئة، ولا يجب أن نغفل دور الانشطة التسويقية الاخرى في تنشيط المبيعات) . والاعلان يعتبر من أكثر الانشطة الترويجية انتشارا وتأثيرا في الترويج للمبيعات من خلال مدخل الجذب بدلا من مدخل الدفع التقليدي . ويوءدي الاعلان دوره الفعال في ترويج المبيعات اذا ما تم تحديد الاهداف المرجوة منه، والتخطيط والتنفيذ الكفء له في اطار متكامل ضمن الخطة الترويجية الكلية، ثم المتابعة والتقييم للتأكد من مدى تحقق الفعاليات الاعلانية.

ونتناول في هذا الفصل مفهوم الاعلان والاهمية والدور الترويجي له واطار للخطة الاعلانية والتي يجب أن تأتي ضمن تنسيق متكامل للخطةالترويجية بأكملها . ثم نتناول أهداف الخطة الاعلانية والخطة الاستراتيجية للاعلان ثم خطة التصميم الاعلاني وخطة الوسائل التي يمكن أن تستخدم للاعلان .

مفـهـوم الاعــــــــلان

ان مصطلح الاعلان يمكن أن يحمل معنيين رئيسيين . ان المعنى الاول للاعلان يتضمن المعنى بالمفهوم العريض للاعلان (وهو المفهوم الكلي للاعلان) ، وهو ما يطلق عليه الاعلان الكلي " Macro Advertising " ويشير مصطلح الاعلان هنا الى الصناعة الاعلانية بأكملها أو القطاع الاعلاني بأكمله. أما المعنى الثاني للاعلان فيتضمن الاعلان باعتباره وظيفة من الوظائف أو نشاط من الانشطة التسويقية بأية منشأة . ان الاعلان بهذا المعنى أو للمفهوم الاخير يعني بارسال الرسائل والمعلومات لأفراد المجتمع من خلال وسائل الاتصال واسعة النطاق (وهو المفهوم الجزئي للاعلان أو الاعلان بمعناه الجزئي) ، وهو ما يطلق عليه الاعلان الجزئي " Micro Advertising "
(Wright, et.al., 1971 ; Driksen, et.al., 1977).
وسوف نركز هنا على المعنى الثاني الوظيفي للاعلان .

ان الاعلان (بمعناه الجزئى) يعتبر من الانشطة الترويجية الهامة والتى قد يتفاوت تعريفها بادبيات الفكر التسويقى تفاوتا ملحوظا ولكننا سوف نستند فى تحديد مفهوم الاعلان الى أهم التعريفات الشائعة وهو تعريف جمعية التسويق الامريكية حيث ترى تلك الجمعية أن الاعلان هو " شكل من أشكال الترويج مدفوع له بواسطة جهة محددة حيث لايتم بصورة شخصية ملموسة بالمقارنة بالبيع الشخصى " (Diamond & Pintel, 1972 ; Frey & Haterman, 1970).

ويلاحظ بناء على ذلك التعريف أن الاعلان يتضمن عرض رسائل شفهية مسموعة و(أو) مرئية بغرض تحقيق واحد أو أكثر من الاهداف . كما يلاحظ أن هذا التعريف يكون مقتصرا على الاعلان ويستبعد أنشطة الترويج الاخرى كالبيع الشخصى والعلاقات والنشر والوسائل الاخرى وكذا أنشطة التسويق الاخرى والمتعلقة بتنشيط البيع بخلاف الاعلان .كما يلاحظ بناء على هذا التعريف أيضا أن الاعلان يتميز بعدم اقتصاره على الاعلان عن السلع أو الخدمات وانما يتناول أيضا الاعلان عن الافكار أو عن الشركات أو الهيئات (Mandell, 1968 ; Hansen, 1967) . كما أن الاعلان بناء على هذا التعريف يتميز عن العلاقات والنشر بأنه يتم الدفع له كما أن توقيع المعلن يكون ظاهرا بالاعلان ، كما يتميز عن البيع الشخصى فى كونه نشاطا غير شخصى حيث لا يتم بواسطة رجال البيع (Wright, et.al., 1971).

ان الاعلان بناء على ذلك المفهوم السابق يتضمن استخدام وسائل لنشر الاعلان مثل المجلات والصحف ، والاذاعة والتليفزيون ، والصور المتحركة ، والاعلان الخارجى باستخدام اللافتات المضيئة وغير المضيئة ، والاعلان باستخدام البريد المباشر والاعلان من خلال الاعلانات بالمجلات والمتاجر ، والاعلان من خلال الكتالوجات والاجندات وغيرها ، والاعلان من خلال اللافتات المثبته على وسائل النقل كالعربات والسيارات والاتوبيسات وغيرها ، الى غير ذلك من الوسائل التى يمكن استخدامها لنشر الاعلان . (Driksen, et.al., 1977).

وبالرغم من تعدد مفاهيم وتعريفات الاعلان فاننا نرى تعريفه كآتى: " الاعلان شكل ترويجى مدفوع له (بالمقارنة بالنشر) ويتم باستخدام وسائل معينه ولا يتم بصورة شخصية (بالمقارنة بالبيع الشخصى) ، ولكنه يتأثر بعديد من العوامل والمتغيرات ويرمى الى التأثير و (أو) التغيير للادراكات والانطباعات والميول والعادات والسلوكيات من خلال واحد أو أكثر من الاتى : جذب الانتباه واثارة الاهتمام،

الترغيب والاقناع ، الميل والنيه للسلوك ، والسلوك القولى والفعلى (عرفة وشلبى التسويق والفراغ ، الجزء الثانى ، ١٩٩٢) ٠

الاهمية والدور الترويجى للاعلان

ان النشاط الاعلانى قد شهد تطورا ملحوظا فى السنوات الاخيرة ولعل ذلك يرجع الى التطور والنمو الهائل فى السلع والاسواق وكذا تزايد حاجات ورغبات المشترين وتعدد المنشآت والشركات والسلع المنافسة الى غير ذلك من العوامل ٠ هذا بالاضافة الى تنوع الادوار التى يقوم بها الاعلان فى المجتمع للترويج للسلع والخدمات والمنشآت والافكار وغيرها وذلك على مستوى المنشآت التى تسعى للربح وأيضا على مستوى المنشآت والهيئات ذات الاهداف الاجتماعية والمجتمعية والتى لا تسعى الى الربح وانما تسعى الى تحقيق فوائد بيئية اجتماعية ومجتمعية لافراد المجتمع وللمجتمع ككل ٠ ولذا فان الاعلان أصبح يرتبط فى الآونه الاخيرة بالاتجاه طويل المدى من أجل رفع المستوى الاجتماعى والاقتصادى للمجتمع وأفراده ٠

وفى الاسواق التى تتسم بالاتساع الهائل ، فان الاعلان يمكن الشركات من الانتاج والتسويق على نطاق واسع بما يحقق اقتصاديات الانتاج الكبير ومن ثم فان الاعلان بذلك يساهم فى زيادة الانتاج من خلال الترويج للبيع.كما يساهم فى خفض التكاليف نتيجة توزيع التكاليف الثابته على عدد كبير من الوحدات المنتجة والمباعة٠ ومن ثم فان صافى العائد الناتج عن المبيعات بعد خصم التكاليف المرتبطة بالاعلان يكون أكبر فى تلك الحالة وبدرجة ملحوظة عنه قبل الاعلان (Driksen, et. al.,1977) ٠

هذا كما أن دورة حياة المنتجات وكذا تنوع الافكار الجديدة والانتاج لسلع ومنتجات جديدة ومتطورة ، هذا بالاضافة الى تغير العادات وتطور الرغبات والحاجات تعتبر من العوامل الاساسية التى تساهم بصورة رئيسية فى تحقيق ديناميكيات السوق ٠ ان تلك العوامل تعتبر من العوامل المؤثرة والفعالة نتيجة السرعة والديناميكية المرتبطة بها ٠ ولذا فان الاعلان يعتبر ضروريا من أجل مواجهة تلك العوامل ٠ ومن ثم فان المنتج (المصنع) لا يمكن أن يقف ساكنا أمام مثل تلك العوامل والمتغيرات وانما يجب ان يستجيب أو يتجاوب مع تلك العوامل بصورة مؤثرة وسريعة وديناميكية بما يمكن من الاتصال بالجمهور وترجمة رغباته والتواكب مع التغير فى اتجاهاته ، وبما يمكن من مواجهة المنافسة والظروف المتطورة بالسوق ، وذلك بالاعلان عن سلع متطورة ومنتجات

جديدة تتواكب مع تلك التطورات وتمكن من التغلب على المراحل المتأخرة من دورة حياة المنتجات الحالية (Wright, et. al.,1971 ; Dirksen,et.al.,1977).

ان الدور الترويجي للاعلان يتجلى من خلال كونه وسيلة اتصالية تمكن من تغيير أو تقوية اتجاهات قارىء أو سامع أو مشاهد الاعلان . كما أن الدور الترويجي للاعلان يمكن أن يتعدى ذلك من مجرد ايصال مفهوم معين الى تحقيق عنصر الاقناع. فالاعلان المعاصر يمكن أن يوجه نحو اقناع القارىء أو السامع أو المشاهد لشراء منتج معين أو أو خدمة ما . وفي عديد من الحالات اذا لم يتعدى الاعلان الدور الاخباري الى الدور الاقناعي وتقوية الميل للسلوك بل السلوك ذاته فان السلعة أو الخدمة التي يتم الاعلان عنها قد يكون مصيرها الفشل . ان تلك الحقيقة تكون صحيحه بالنسبة للعديد من السلع أو الخدمات وخاصة تلك السلع أو الخدمات الجديدة أو المبتكرة والتي يجب ان يتعدى الدور الاعلاني بالنسبة لها مرحلة الاخبار الى مرحلة اقناع المشترى المرتقب للسلعة أو الخدمة بالشراء الفعلي لها (Wright, et.al., 1971).

ان الدور الترويجي للاعلان والذى يركز على السلوك يمكن أن ينقسم الى نوعين رئيسيين: النوع الاول هو ذلك الاعلان الذى يركز على الشراء العاجل للسلعة أو الخدمة ويطلق عليه الاعلان من أجل السلوك المباشر . ويلاحظ أن العديد من الاعلانات بالتليفزيون وعديد من الاعلانات المرسله بالبريد المباشر تكون من ذلك النوع . وعادة ما يدعم ذلك النوع من الاعلان وسائل ترويجية أخرى ، وعلى سبيل المثال اتاحة الفرصة للمعلن اليه بالحصول على السلعة بمجرد الاتصال التليفوني المجاني (والذى تتحمل الشركة قيمته) . كما قد تقوم الشركة بتسهيل ايصال السلعة الى مكان الراغب في الشراء، الى غير ذلك . أما النوع الثاني من الاعلان وهو ما يطلق عليه الاعلان من أجل السلوك غير المباشر . وهو ذلك الاعلان الذى يكون أقل حدة من سابقة ويوجه نحو بيع سلع أو خدمات وكذا بناء انطباع ايجابي عن العلامة أو بناء مركز للعلامة وذلك بدلا من التركيز على شراء المعلن اليه للسلعة في نفس لحظة الاعلان . فالهدف هو التأثير بزيادة المبيعات على المدى الطويل من خلال الاعلان الذى يركز على السلوك غير المباشر . فذلك النوع من الاعلان يستخدم المدخل الرقيق في البيع ، بدلا من المدخل الحاد في البيع كما هو الحال في النوع الاول (Zikmund and D'Amico, 1986).

ان أهمية الاعلان في الترويج تتضح بصورة كبيرة بمجرد الاضطلاع على ما تنفقه

بعض الشركات الكبيرة فعلى سبيل المثال فان شركة بروكتر وجامبل " Proctor & Gamble " تنفق سنويا ما يزيد على ٨٠٠ مليون دولار من أجل شراء المساحات والاوقات الاعلانية بالمجلات والجرائد والاذاعة المسموعة والمرئية. هذا بخلاف المنفق على وسائل الاعلان الاخرى. وكذا بخلاف ما ينفق على التخطيط والتصميم الاعلانى وتنفيذ وتقييم الحملات الاعلانية. ولاشك أن ما يتم انفاقه على الاعلان بمثل تلك الشركات يعتبر أحد الاستثمارات الرئيسية فى الجهود الترويجية والتسويقية التى تقوم بها تلك الشركات والتى ينعكس أثرها على المبيعات . هذا من جهة ومن جهة أخرى فان العلامات المشهورة التى يتركز الانطباع الايجابى عنها فى ذهن الجمهور مثل صابون ايفورى قد احتلت تلك الشهرة عن طريق برامج الاعلان ، بل وأكثر من ذلك فان برامج الاعلان يمكن أن تساعد فى خلق التعاون والتأكيد من جانب الوسطاء من أجل المساهمة فى زيادة المبيعات من علامة أو منتج معين . هذا بالاضافة الى أن الاعلان يساعد فى التغلب على المشكلات أو الشكاوى التى قد تظهر من جانب المستهلك بخصوص علامة معينه من خلال الاعلان عن الجهود التى يتم القيام بها لعلاج مثل تلك الشكاوى والمشكلات مثل خدمات الصيانة والضمان والاستبدال وغيرها والتى يتم القيام بها بما يدعم ثقة المستهلك. (Govani, et.al. 1986).

اطــار الــخــطــة الاعــلانــيــة

ان الاعلان حتى يحقق الاهداف المرغوبة منه فانه يجب أن يتم فى اطار من خطة اعلانية متكاملة ضمن الخطة الترويجية الكلية والتى تكو ن بدورها فى اطار الخطة الكلية للنشاط التسويقى بأكمله فى اطار الخطة العريضة والشاملة للمنشأة. ان تلك الخطة الاعلانية يجب أن تتضمن جوانب رئيسية تتعلق بالاهداف من الحملة الاعلانية وخطة التصميم الاعلانى وكذا خطة الوسائل التى سوف يتم استخدامها من أجل الاعلان والمزيج الامثل من تلك الوسائل وفقا لاعتبارات معينه يتم مراعاتها على ضوء المعلومات القادمة والراجعة من البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة.

وعلى ضوء الاعداد الجيد لخطة التصميم الاعلانى وخطة الوسائل الاعلانية التى سوف تستخدم يتم تنفيذ الخطة بعد الاخذ فى الحسبان للترتيبات والامكانات التى تمكن من اظهار الخطة الى حيز الوجود والقيام بتنفيذها . ومع تنفيذ الخطة تتضح أهمية متابعة التنفيذ والوقاية من الانحرافات و (أو) اكتشاف الانحرافات واتخاذ الترتيبات الضرورية من أجل تصحيحها على وجه السرعة. والاخذ فى الحسبان الامداد بسيل من المعلومات

الراجعة التى تفيد بالاضافة الى المعلومات القادمة فى اعادة التخطيط مرة أخرى للخطة القادمة ٠

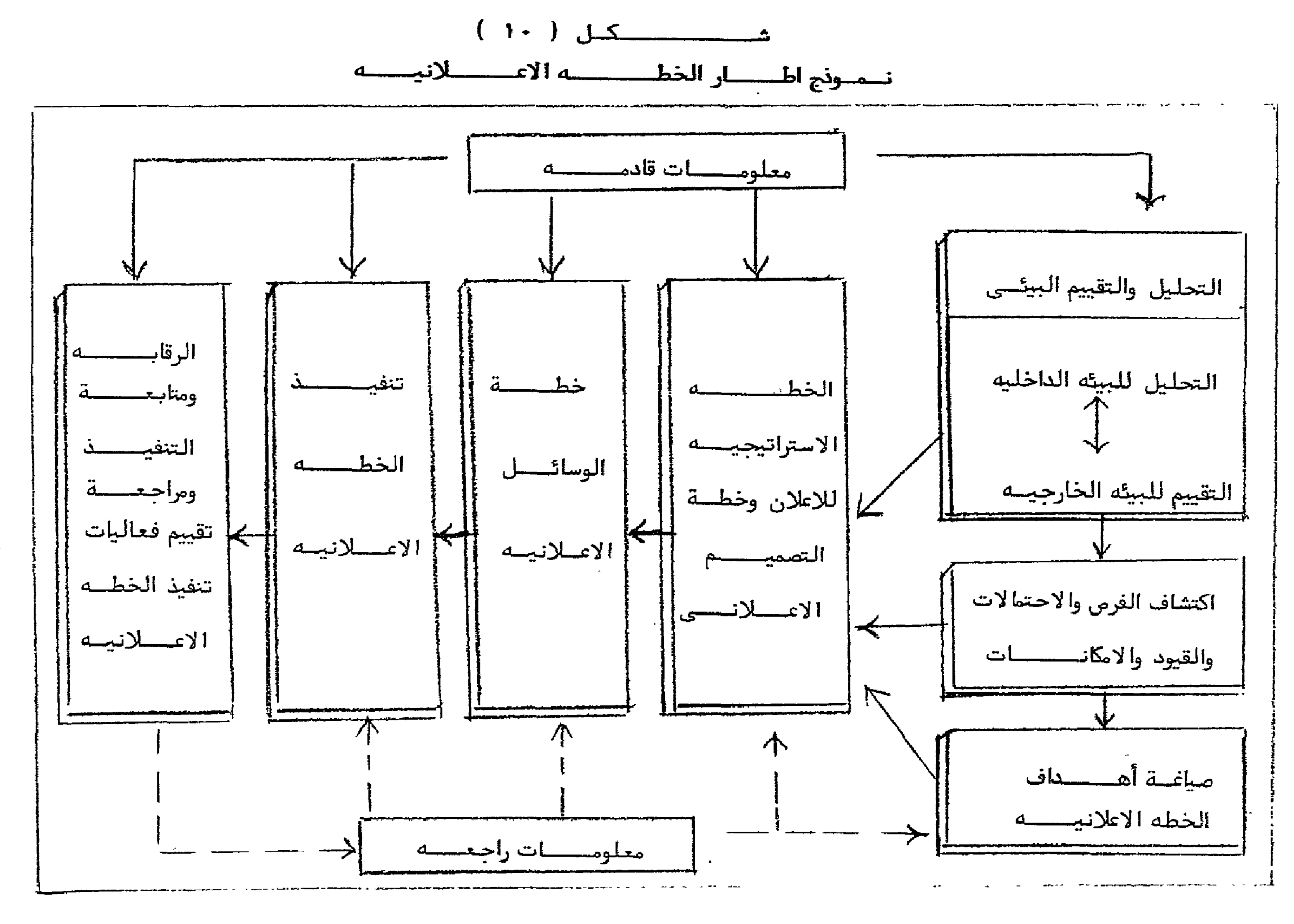
ولاتخفى أهمية تقييم الخطة الاعلانية والتى تتم ضمن اطار متكامل للمراجعة التسويقية الشاملة حيث يتم من خلال المراجعة التسويقية المراجعة للبيئة الاعلانية والتسويقية بجوانبها المختلفة الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والاجتماعية وغيرها متضمنا ذلك الاسواق والمنافسين والمستهلكين ٠ كما يتم من خلال المراجعة التسويقية المراجعة للنظام الاعلانى والتسويقى متضمنا ذلك الاهداف والاستراتيجيات والخطط وغيرها ٠ كما يتم من خلال المراجعة التسويقية المراجعة التفصيلية للانشطة التسويقية ومن بينها النشاط الاعلانى للشركة ٠ وعلى ضوء تلك المراجعة يتم التقييم وتحديد نواحى القوة والضعف فى النشاط الاعلانى وعلى ضوء ذلك يتم تحديد مدى فعالية النشاط الاعلانى فى أداء الدور المنوط به ، ومن ثم تقديم المقترحات والتوصيات المتعلقه بزيادة فعالية الاعلان فى أداء دورة المستقبلى ٠ ويوضح الشكل (١٠) التالى نموذج مقترح للاطار المتعلق بالخطة الاعلانية والذى سوف نتناول مكوناته ببعض التفصيل فيما يلى :

الاهداف فى اطار الخطة الاعلانية

ان أهداف الخطة الاعلانية هى تلك الغايات المرغوب تحقيقها من وراء الحملات الاعلانية ٠ ان الاهداف الاعلانية يجب أن تأخذ فى الحسبان رد الفعل المرغوب من جانب المستهلك من وراء الاعلان أو من وراء الحملة الاعلانية ٠ كما يجب أن تأخذ الاهداف الاعلانية فى الحسبان أيضا لدور الاعلان أو الحملة الاعلانية من المزيج الترويجى الكلى ٠ وعلى نطاق أوسع ، يجب الاخذ فى الحسبان لدور الحملة الاعلانية فى المزيج التسويقى الكلى ٠ وكلما تم تحديد الاهداف بوضوح كلما كان هناك قدرة أكبر على تطوير حملات اعلانية فعالة من أجل تحقيق تلك الاهداف ٠ ان المنشأة من أجل ذلك ينبغى أن تقوم بتحليل الاهداف المرغوبه ومن ثم اعادة صياغة وتحديد أهدافها ٠ وعلى سبيل المثال فقد قامت شركة شيفورليت " Chevrolet " باعادة صياغة وتحديد أهدافها الاعلانية بحيث تركز أكثر على الاعلان للسيدات ٠ وقد قررت شركة شيفورليت ذلك نظرا لان نسبة السيدات العاملات أصبحت فى تزايد مما أثر على اتجاههم المتزايد لشراء السيارات وعلى القرارات الشرائية المتعلقة بالسيارات ٠ وعلى ضوء ذلك التعديل فى الاهداف الاعلانية يتم اعادة تشكيل خطة التصميم الاعلانى لتأخذ فى الحسبان ذلك العنصر النسائى ٠ كما يتم اعادة تشكيل خطة الوسائل لتتضمن وسائل أكثر ملاءمة

شكل (١٠)

نموذج اطار الخطه الاعلانيه



لذلك العنصر النسائى • حيث يتم اضافة وسائل أخرى مثل الاعلان من خلال البريد المباشر والاعلان بالمجلات النسائية وغيرها (Pride & Ferrell, 1987).

أهداف الخطة الاعلانية •

من أهم الاهداف التى تتضمنها الخطة الاعلانية ما يلى :

المبيعات كأحد الاهداف الاعلانية الرئيسية : ان المنفق على الاعلان فى المدى الطويل وغالبا فى المدى القصير يتم تبريره على أساس العائد من المبيعات الذى يتحقق من وراءة • ومن ثم فان أحد الاهداف العريضه التى قد ينظر اليها المعلن هو المبيعات والارباح • ومن أجل ذلك الهدف فان المدخل الاعلانى الفعال يكون مطلوبا من أجل الامداد بخطوط عريضة تمكن من المساهمة فى اتخاذ القرارات الرشيدة• ان ذلك المدخل الاعلانى الفعال يجب أن يربط الاداء الاعلانى مباشرة بالاستراتيجية التسويقية كما يجب ألا يغفل أهمية الحاجة الى قياس نتائج الاعلان وتلك المقاييس ينبغى أن تكون دقيقه وموضوعية قدر الامكان • وينبغى أن يوء خذ فى الحسبان أن الاعلان يعتبر مكمل للوسائل الاخرى • فهو يعتبر فقط أحد الوسائل الموء ثرة على المبيعات كما يجب ان يوء خذ فى الحسبان أن الكثافة والانفقات الاعلانية ينبغى ألا تتجاوز حدود معينه وهى تلك الحدود التى يتناقص بعدها العائد من الاعلان • وبعد تلك الحدود فان الزيادة فى الاعلان قد يتحقق من جرائها زيادة ضئيلة فى المبيعات وقد لا تتحقق أية زيادة فى المبيعات على الاطلاق (Peter, et. al., 1982).

الاتصالات كأحد الاهداف الاعلانية الرئيسية : وبالرغم من أهمية هدف المبيعات والارباح كأحد الاهداف العريضة التى ينظر اليها المعلن فان أحد الاهداف العريضة الاخرى التى قد ينظر اليها المعلن هو الاتصالات • وعلى أية حال فليس كل أهداف الاعلان تتجه مباشرة نحو المبيعات • وانما يمكن أن تكون أهداف الاعلان مبدئيا أهدافا اتصالية• وعلى سبيل المثال فان شركة أبل للكمبيوتر عندما قدمت الكمبيوتر الشخصى فقد قامت بالتركيز فى حملتها الاعلانية ليس على المبيعات وانما على الوعى بالعلامة وتعريف المشترى بخصائص واستخدامات ذلك النوع من الكمبيوتر وذلك وفقا لمعيار معين وهو هدف زيادة الوعى بخصائص المنتج لنسبة ترتفع من صفر الى ٤٠ ٪ من السوق المرتقب فى السته شهور الاولى لتقديم ذلك المنتج (Pride & Ferrell , 1987).
ان الاعلان تبعا لذلك الهدف المتعلق بالاتصالات يكون الغرض منه الاتصال بالجمهور

تبعا لنماذج التأثيرات المتدرجة • ان تلك النماذج تعتبر مرشد للادارة لمساعدتها في تحديد نوع الاتصالات المرغوب تحقيقها من خلال الاعلان • وعلى سبيل المثال فقد يكون من المرغوب تحقيق واحد أو أكثر من الاهداف الاتصالية الاتية (Cravens and Woodruff, 1986) :

- الوعى وجذب الانتباه من جانب الجمهور تجاه منتج أو شركة ما ، وخاصة اذا لم يكن الجمهور على وعى كاف بالشركة أو بمنتجاتها أو ببعض منها •
- بناء المعرفة من جانب الجمهور عن منتج أو شركة ما وخاصة اذا لم يكن الجمهور على علم كاف بالشركة أو ببعض أو أحد منتجاتها •
- تطوير الاتجاهات الايجابية عن منتج أو شركة ما •
- تشجيع تفضيل منتج أو شركة ما بالمقارنة بالمنتجات أو الشركات المنافسة •
- تطوير الاعتقاد والميل للسلوك وأن منتج الشركة ينبغى شراء ة •

والجدير بالذكر أن هدف الاتصالات ينبغى أن يدعم هدف المبيعات ويوء يدة• وتبعا لنموذج التأثيرات الهرمية المتدرجة فان ذلك التدعيم والتأييد لهدف المبيعات سوف يتحقق اذا ما انتقل الجمهور عن طريق الاعلان من مرحلة الوعى الى مرحلة المعرفة ثم الى مرحلة تقوية الاتجاهات ثم الى مرحلة الميل للسلوك ثم الى مرحلة السلوك الفعلى• وعلى أية حال فلا يشترط أن تتم المبيعات وفقا لتلك التأثيرات المتدرجة ففى بعض الاحيان لا تكون المبيعات نتيجة منطقية لكل تلك المراحل الاتصالية • وانما يقوم المشترى أحيانا بالشراء بغض النظر عن كل المؤثرات الاتصالية المتعلقة بالاعلان •

وعلى أية حال فان مدير الاعلان يجب أن يراعى عند تحديد أهداف الاعلان أن تكون تلك الاهداف واضحة ومحددة بدقة، وبالاحرى يجب أن تكون أكثر تحديدا من أهداف البيع الشخصى • وذلك نظرا لان الاعلان الواحد يمكن أن يوجه الى فئات عديدة من المستهلك كما أنه عادة ما يوجه الى اعداد كبيرة من المستهلكين وليس الى مستهلك واحد • هذا ويجب أن تكون تلك الاهداف متنوعة لتتناسب مع الرغبات المتنوعة لذلك الجمهور من المستهلكين • كما يجب أن يتم تحديد أهداف كل اعلان من الاعلانات بالاضافة الى تحديد أهداف الحملة الاعلانية أو الخطة الاعلانية بكاملها (Mccarthy,1971) •

اهمية تحويل الاهداف الاعلانية الى أهداف معيارية •

وفى تحديد أهداف الاعلان يجب أن يتم تحديد تلك الاهداف بالوضوح والدقة

التى تمكن من قياسها • ان تلك الدقة والامكانية فى القياس تساعد المعلن عند تقيم الاعلان وتحديد مدى نجاحه ، والحكم على مدى تحقق تلك الاهداف بنجاح بعد تنفيذ الحملة الاعلانية • ان قياس الاهداف من الحملة الاعلانية ينبغى أن يرتبط بمعايير كمية على قدر الامكان يتم القياس والتقييم على أساسها فاذا كان هدف الحملة الاعلانية هو زيادةالمبيعات على سبيل المثال فيجب أن يتم تحديد القدر المرغوب لزيادة المبيعات من وراء تلك الحملة الاعلانية خلال فترة زمنية معينة • فلا ينبغى أن تكون الصياغة للاهداف غامضة وانما ينبغى أن ترتبط تلك الاهداف بمعايير (كمية قدر الامكان) بحيث يمكن على أساسها قياس مدى تحقق تلك الاهداف ثم تقييم مدى نجاح الحملة الاعلانية على ضوء مدى الوفاء بالمعايير المرتبطة بتلك الاهداف (Pride & Ferrell, 1987) •

واذا ما تناولنا الاهداف الاعلانية المعيارية تفصيلا على أساس ذلك فاننا سوف نجد أن أهداف الخطة الاعلانية يمكن أن تتضمن على سبيل المثال الاهداف المعيارية الاتية (Mccarthy , 1971) :

(١) تقديم منتجات جديدة لاسواق معينه والاخبار عن وجودها بتلك الاسواق • ويمكن صياغة هذا الهدف فى صورة معيارية كالاتى: زيادة الوعى بالمنتجات الجديدة بنسبة ترتفع من صفر الى ٥٠٪ من السوق المرتقب خلال السنة القادمة •

(٢) دعم التوسع والابقاء على نصيب السوق • ويمكن تحويل هذا الهدف الى هدف كمى (معيارى) باعادة صياغته كالاتى: زيادة الاقبال على منافذ التجزئة بنسبة ٢٥٪ خلال السنة القادمة •

(٣) زيادة منافذ التوزيع المرغوبة بنسبة ٢٠٪ خلال السنة القادمة •

(٤) تدعيم البيع الشخصى وذلك بتوعية ٧٠٪ من المشترى المرتقب على الاقل بخصائص المنتج أو المنتجات الجديدة وذلك خلال السنة القادمة •

(٥) الاستمرار والابقاء على الصلة بين المشترين المرتقبين ومنافذ توزيع حتى قبل اتصالهم برجال البيع • وذلك بارشاد ٧٥٪ من المشترين المرتقبين على الاقل عن اماكن وجود وبيع المنتج وذلك خلال السنة القادمة •

(٦) تقوية الانطباع الايجابى عن العلامة ، وذلك بزيادة الاتجاه الايجابى لمستهلكى تلك العلامة بنسبة ٢٠٪ خلال السنة القادمة •

(٧) زيادة الميل للسلوك الشرائى بنسبة ٢٥٪ خلال الاسبوع التالى مباشرة لكل حملة اعلانية •

(٨) الحصول على زيادة فورية فى المبيعات بزيادة السلوك الشرائى الفورى خلال

الشهر القادم بنسبة ٢٥٪ من متوسط المبيعات الشهرية .

(٩) دعم الانطباع الايجابى عن الشركة التى تنتج العلامة وذلك بزيادة الاتجاة الايجابى لجمهور تلك الشركة عنها بنسبة ٢٠٪ خلال السنة القادمة.

الاهداف الاعلانية على مدار مراحل دورة حياة المنتج .

ان الاهداف الاعلانية تتفاوت مع تغير الظروف البيئية مثلها مثل جميع الجوانب والاعتبارات التسويقية. ونظرا لان التسويق عموما يتسم بخاصية الديناميكية وباعتبار الاعلان جزء منه وأحد المكونات الاساسية للنشاط التسويقى فان ذلك النشاط الاعلانى سوف يتسم بالديناميكية أيضا وسوف يتأثر بالتغيرات التى قد تحدث فى الظروف والمتغيرات البيئية . ان مفهوم دورة حياة المنتج يمكن أن يعطى ايضاحا على مدى تأثر الاعلان والاهداف الاعلانية بالتغير وذلك باعتبار التغير فى مراحل دورة حياة المنتج هى أحد الامثلة للتغيرات التى يواجهها النشاط الاعلانى بل النشاط التسويقى ككل . وكما هو ملاحظ فى شكل (١١) التالى ، فان أهداف الاعلان تتغير مع تغير مراحل دورة حياة المنتج ، أى مع الانتقال من مرحلة الى مرحلة أخرى من دورة حياة المنتج كما يلى (Zik-mund & D'Amico, 1986):

أولا : فى مرحلة تقديم المنتج فان الاهداف الاعلانية المعتادة فى تلك المرحلة تتركز فى تطوير وعى المستهلك بالعلامة وجذب المستهلك من أجل تجربة تلك العلامة. كما أن جذب اهتمام منافذ التوزيع (الاعلان التجارى) لتوزيع المنتج يعتبر هدف اعلانى على نفس الاهمية فى هذه المرحلة، وذلك بالرغم من أنه يكون أقل وضوحا . ويمكن تطوير ذلك الاعلان التجارى لاحقا بهدف زيادة منافذ التوزيع . وفى بداية دورة حياة المنتج فانه يكون من الأهمية تطوير الطلب العريض على المنتج ، أى تطوير الطلب على فئة المنتج ككل. وهذا ما يطلق عليه الاعلان المتعلق بالطلب الاولى فهو يعنى بتقديم المنتج دون تركيز على علامة معينة منه .

ثانيا : ومع انتقال المنتج خلال دورة حياته تجاه مرحلة النضج فان توقعات مدير الاعلان تجاه حملته الاعلانية سوف تتغير بالضرورة. ان مثل ذلك الوقت يكون ملائم لاختيار المستهلكين المجربين من بين العديد من العلامات . ومن ثم فان الهدف الاعلانى سوف يوجه تجاه العلامة المقصودة. وعلى سبيل المثال فان الاعلان فى مرحلة النضج سوف لا يركز على ايضاح الفروق بين القهوة السريعة والقهوة الجافة. وانما سوف

شـــــكل (١١)

التغــير فى أهــداف الاعــلان خــلال دورة حيــاة المنتــج

	مرحلة ما قبــل التقديـم	مرحلـــة التقديـــم	مرحــلة النمــــو	مرحلة النضــج	مرحلة الانحـــدار
اتجاه المبيعات من مرحلة لاخرى على مدار الوقــت					
			الــوقــــــت		
الهدف الاعلانـــى	تحديد الاهداف طويلة المدى والتخطيط للحملة الاعلانيه بالتنسيق مـع الخطة الكليه للحملــة الترويجيه•	تطوير الوعى بالمنتج وتطوير التوزيع	خلق القبول للمنتج، والتفضيل للعلامه فى حالة وجود علامات منافســه	الابقاء على والتقويــة (ان أمكن) التفضيــل والولاء للعلامه	الحد الادنى من الاعلان والترويج بما يكفى فقط للتخلص من المنتج
الخطة الاعلانيــه	التخطيط للخلــــق والتصميم الاعلانـــى والتخطيط للوسائــل التى سيتم استخدامها •	الاعلان لتقديم المنتج لكل من منافـــــذ التوزيع والمشتريــن المرتقبين •	استخدام الانفاق على وسائل الاعلان ذات النطاق الواسع بصورة مكثفه بالتركيز علـــى مزايا المنتج والعلامه•	استخدام وسائل الاعلان ذات النطاق الواســـع بالاضافه الى الاعلان والترويج الخاص الموجه للوسطاء والمستهلكين للترويج من أجل تكرار الشــراء•	الحد الادنى من الاعلان ومن النفقات الاعلانيه للترويـــج للمبيعات مـــن المخزون المتبقى من المنتج•

المصدر (مع بعض التعديل) : Udell and Laczniak, 1981, P. 371.

يكون الاعلان فى مرحلة النضج متعلقا بالطلب الاختيارى وذلك بالاعلان عن علامة معينة ان ذلك النوع من الاعلان يركز على الابعاد السيكولوجية والعاطفية المتعلقة بالعلامة ، والمواقف التى يتم فيها استخدام تلك العلامة• وفى مرحلة النضج فان التركيز يكون أقـــل نسبيا على الاعلان عن خصائص السلعة والرسائل الاعلانية التى تتضمن معانى رمزيـــة أكثر تأخذ مكانها بصورة ملحوظة فى تلك المرحلة• وذلك يعكس جزئيا حقيقة أن المنتـــج فى تلك المرحلة من دورة حياته (مرحلة النضج) أصبح يأخذ مكانه فى السوق • ان مركـز السلعة فى تلك المرحلة يتجلى بواسطة تأثير وجهود رجال التسويق أو من خلال تأثيـر قوى السوق ذاتها ، بحيث تبدو السلعة ذات جاذبية لقطاع (أصغر وأكثر تخصصا) مـــن قطاعات السوق وذلك بدرجة أكبر منه حينما كانت السلعة جديدة وتنقصها القدرة المركـزة للمنافسة •

ان الاهداف الشائعة للاعلان للمنتجات التى تمر بمرحلة النضج يمكن ايجازها فـى الاتـى (longman, 1971) :

(١) زيادة عدد المشترين من خـــــلال :

ـ خلق وعى بالعلامة وذلك بالنسبة للمستهلك الذى لم يكن لدية وعى بالعلامة من قبل •

ـ تحويل مشتروا العلامات المنافسة الى شراء العلامة المعنية •

ـ خفض تحول المشترين الحاليين للعلامة الى العلامات المنافسة•

ـ غزو قطاعات جديدة من السوق •

(٢) زيادة معدل الاستخدام للعلامة بالنسبة للمستخدمين الحاليين له :

ـ تذكير المستهلكين من أجل استخدام العلامة•

ـ اخبار المستهلكين عن الاستخدامات الجديدة للعلامة•

الخـطـة الاسـتراتيجيـة لـلاعــــلان

ان الخطة الاستراتيجية للاعلان بالمنشأة تعنى القرارات المتعلقة بالخطـــة الاستراتيجية للنشاط الاعلانى والتى تستخدم فى اطار الخطة الاستراتيجية للمنشأة مـن أجل تحقيق الاهداف فى الظروف التنافسية وظروف التغيير البيئى الشديد (Apple - by, 1981) • فخطة المنشأة الاستراتيجية تتضمن خطط فرعية للانتـــاج والاعلان والتسويق ، والتمويل، والافراد ، والبحوث وغيرها (GLuck , 1972) وذلك من أجل التأثير لتحقيق الاهداف المرغوبة (وليست المتاحة) على الوجه الامثـــل (عرفـــة وشـــلبى، الادارة والفراغ جـ١ ، جـ ٢ ،، ١٩٩٠، ١٩٩٢) •

ان قرارات المنشأة الاستراتيجية تتضح أهميتها باعتبارها الطريق الذى يوصلها لتحقيق أهدافها المرغوبة. والاستراتيجيات عموما ، (والاستراتيجيات الاعلانية على وجه الخصوص) تعتبر ذات فعالية وقيمة كبيرة وخصوصا اذا كانت المنشأة تواجه ظروفا تسويقية رديئة أو ظروفا تنافسية حادة أو ظروفا بيئية شديدة التغير (Ansoff, 1972) .

ان التخطيط الاستراتيجى يعنى اذن القرارات الاستراتيجية على مستوى المنشأة ككل ، والتى تتضمن القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالاعلان . ان تلك القرارات تمس مستقبل المنشأة فى الظروف التنافسية أو الظروف البيئية المتغيرة ، وذلك من أجل التأثير فى تلك الظروف والمتغيرات البيئية المحيطة بالمنشأة و (أو) التكيف معها بما يمكن من اعداد الخطط التى تساعد فى اعادة تشكيل المهام التى تقوم بها المنشأة وكذا تساعد فى اعادة تشكيل بيئتها وتحقيق أهدافها المرغوبة على أمثل وجه (حسن وشلبى، ١٩٨٥ ، عرفة ، ١٩٨٨) .

ولايضاح ذلك فاننا نشير الى أن خبراء التخطيط الاستراتيجى يتجهون الى تعريفه على مستوى المنشأة على أنه ادارة التغيير والتأثير وما يتضمنه ذلك من اتخاذ القرارات الاستراتيجية الاعلانية والتسويقية وغيرها والتى تكون مبنية على أساس من الدراسة والتحليل والبحث العلمى والخبرة العملية التى تمكن من عملية التغيير والتأثير (Ford, 1981) .

ان استراتيجيات الاعلان ، ضمن الاستراتيجية الشاملة للمنشأة ، تكون ضرورية لمواجهة احتمالات التغير الشديد فى الظروف البيئية واحتمالات الزيادة الحادة فى درجات المنافسة (Keegan, 1974 ; Jeannet & Hennessey , 1988) .
ويجب ملاحظة أن ذلك ليس بالامر البسيط أو السهل حيث يتطلب ذلك قرارات معينة تتضمن الكشف والتنقيب عن العديد من البدائل المبتكرة والمفاضلة بينها واختيار أفضلها مع تحليل ذلك البديل (أو تلك البدائل) الافضل الى بدائله الفرعية وفقا لنظام التحليل الدقيق بما يمكن فى النهاية من التأثير ببيئة المنشأة والاستفادة من الفرص البيئية الى أكبر قدر ممكن من أجل خفض الهوة بين المتاح للمنشأة تحقيقه وبين ما ترغب المنشأة فى تحقيقه من أهداف وذلك لجعل الاهداف المرغوبة ممكنه التحقيق على أمثل وجه (حسن وشلبى ، ١٩٨٥) .

ويجب ملاحظة أن استراتيجيات الاعلان وفقا لذلك ينبغى أن تتسم بسمات الابتكارية والحركية المسبقة من خلال الافكار المبتكرة والتصور الابداعى الابتكارى ، وسمات

المرونة بامكان اجراء التعديلات بالاستراتيجيات الاعلانية كلما تطلبت الظروف ذلك ، وسمات المستقبلية بالتركيز على المستقبل بالدرجة الاولى واكتشاف الاستفادة من الفرص المستقبلية التسويقية المتاحة أمام المنشأة وسمات الشمولية بتحقيق التكامل بين استراتيجيات الاعلان والاستراتيجيات الاخرى للمنشأة بما يمكن من تحقيق الاهداف الشمولية المرغوبة للمنشأة ككل، وسمات الوضوح والدقة وكذا سمات الواقعية بحيث يمكن تطبيق تلك الاستراتيجيات وتحويلها من آمال صعبة الى حيز التطبيق العملى بما يساهم فى سد الهوة بين النظرية والتطبيق ، وسمات الاقتصادية فحتى تكون الاستراتيجيات الاعلانية واقعية ينبغى أن تتسم بالاقتصادية بحيث يمكن من خلال تطبيقها تحقيق عائد معين يفوق أعباء التطبيق . وينبغى أن تكون الاهداف الاستراتيجية للاعلان غير مغالى فيها الى الدرجة التى قد تسبب الاحباط عند التنفيذ ، كما أن تلك الاهداف لا ينبغى أن تتدنى الى المستوى الذى لا تتساوى فيه العوائد من استراتيجية الاعلان مع التكاليف المرتبطة بها (Wilson, et. al., 1978) .

ان استراتيجيات الاعلان من وجهة النظر الواقعية ينبغى أن تتعدى مجرد كونها مستويات على مدرج التأثير الهرمى المتعلق بحاجات المستهلك،بل ان بحوث الاتجاهات تثبت امكان تصميم عديد من الاستراتيجيات البديلة التى تربط بين ادراكات المستهلك للسلعة أو العلامة وبين تفضيلاته لها . ومن بين تلك الاستراتيجيات الاتى (Kotler & Cox, 1988 ; Boyd, et. al., 1972) :

(١) استراتيجية التأثير على الربط بين السلعة وبين أهداف أو أحداث معينة: وتعنى تلك الاستراتيجية بتقوية مركز فئة السلعة بالمقارنة بمركز الفئات الاخرى من السلع المنافسة فيما يتعلق بتحقيق أهداف معينة . وذلك بالبحث والتركيز على الجوانب التى تقوى مركز العلامة بالمقارنة بالسلع المنافسة وذلك مثل الشاى كفئة منتج والقهوة والكاكاو كسلع منافسة أو فئات منتجات منافسة .

(٢) استراتيجية التأثير باضافة خصائص جديدة عن السلعة عند الاعلان عنها .

(٣) استراتيجية تغيير الادراكات عن بعض الخصائص الحالية للسلعة وذلك بخفض أو رفع مكانها من حيث ترتيبها بالمقارنة بالخصائص الاخرى .

(٤) استراتيجية تغيير الادراكات عن علامة الشركة فيما يتعلق بخصائص معينه للسلعة ويشترط من أجل حدوث أثر ايجابى أن يتوافر قدر عالى من تلك الخصائص المراد تغيير الادراكات بشأنها .

(٥) استراتيجية تغيير الادراكات عن العلامات المنافسة فيما يتعلق بخصائص معينه للسلعة .

خطـــة التـصـمـيم الاعـلانـــى

ان خطة التصميم الاعلانى تبدأ بعملية الخلق والابتكار للفكرة وتطوير المغزى من الرسالة الاعلانية• ثم تأتى بعد ذلك عملية الخلق والتصميم الاعلانى والذى يجمع بين الرسالة الاعلانية والالوان والفن والايضاحات والمرئيات والتصميم الكلى للاعلان • ان أهداف الاعلان والغرض منه ولمن يوجه وغير ذلك من عوامل تعتبر على قدر كبير من الاهمية فى اعداد خطة التصميم الاعلانى • ومن ثم فانه لابد من توافر معلومات كافية عن تلك العوامل والمتغيرات التى توء ثر على خلق التصميم الاعلانى المناسب لتحقيق الاهداف المرغوبة من الاعلان والذى يتواء م مع نوع المنتج والمرحلة التى يمر بها ، ومع نوع منافذ التوزيع و (أو) المستهلكين الذين يوجه اليهم الاعلان والمرحلة التى يمرون بها من اتخاذ قرار الشراء ، ومع طبيعة الخطة الترويجية والخطة التسويقية الكلية للمنشأة ، الى غير ذلك • وسوف نتناول فيما يلى لمرحلة خلق الافكار ثم مرحلة تطوير الرسائل ثم مرحلة الخلق والتصميم والتنفيذ الاعلانى •

أولا : مرحلة خـلق الافـــــكـار :

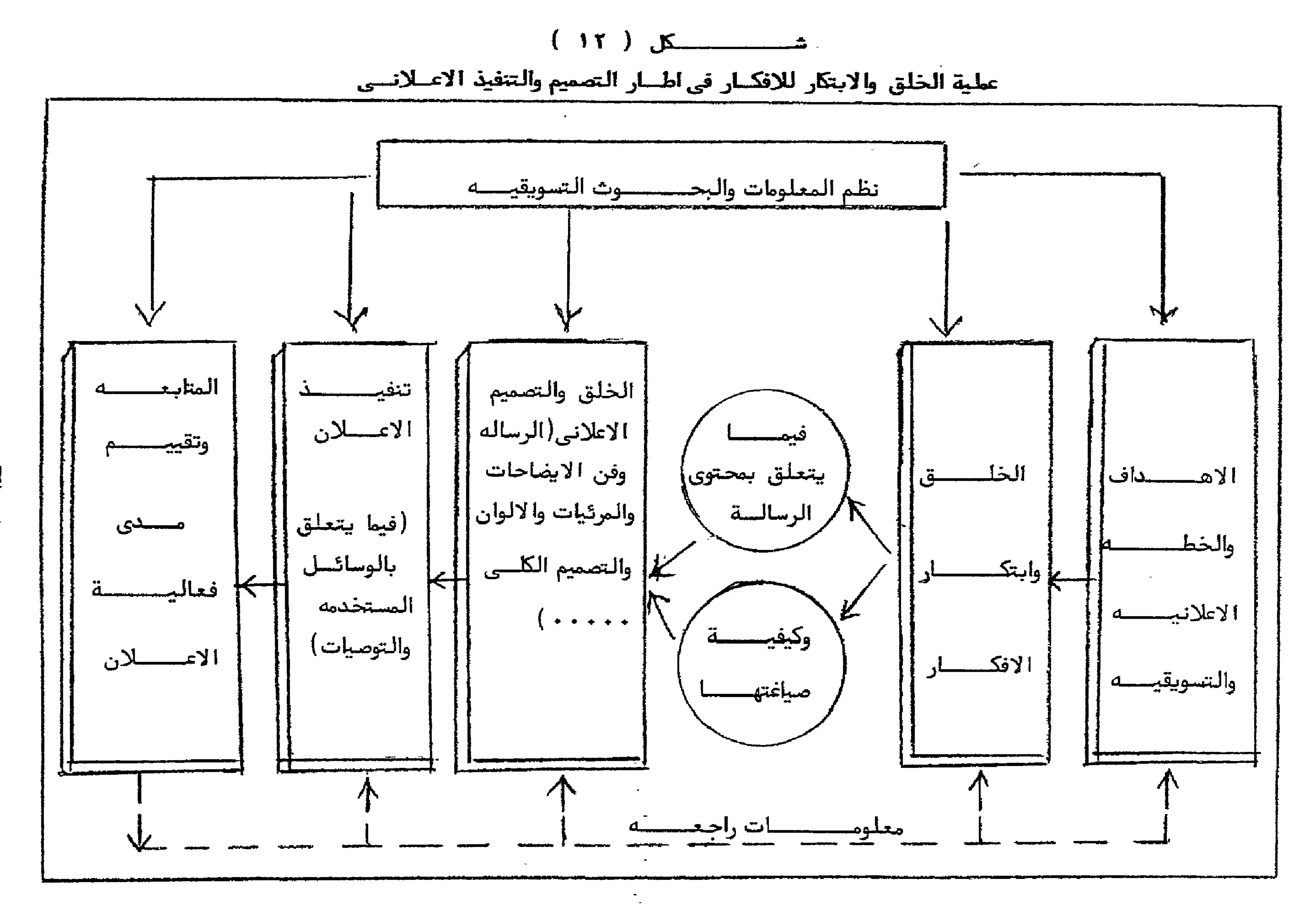
ان خلق الافكار وتطوير الرسائل الاعلانية يطلق عليها عملية الخلق والابتكار• وفى الحقيقة فان الخلق والابتكار والتجديد يعتبر ضروريا لجميع عناصر المزيج التسويقى وخاصة الاعلان والترويج وعلى الاخص الخلق والتصميم الاعلانى • ولذا فان مصطلح عملية الخلق والابتكار أصبحت مرتبطة بدرجة ملحوظة بأولئك القائمين على تطوير وخلق الاعلان • وبالاعتماد على المعلومات من العديد من المصادر وعلى بحوث التسويق وتحليلات الادارة، فان رجال الاعلان بقسم الخلق والتصميم الاعلانى بوكالات الاعلان يستعينون بذلك فى خلق الافكار المبتكرة للرسالة الاعلانية (Zikmund and D'Amico, 1986 ; Kotler and Armstrong , 1987) •

ان النقاش المتعلق بعملية الخلق والابتكار للافكار والرسائل الاعلانية قد يكون فى بعض الاحيان أمرا صعبا. ولكن الدور الذى توء ديهعملية الخلق والابتكار للافكار يمكن أن يتضح فى اطار عملية التصميم الكلى للاعلان وتنفيذه واختيار الوسائل الاعلانية كما هو موضح بالشكل (١٢) التالى :

ويوضح الشكل أهمية المعلومات والبحوث التسويقية وأثر ذلك فى اعداد الاهداف

شكل (١٢)

عملية الخلق والابتكار للافكار فى اطار التصميم والتنفيذ الاعلانى



والخطة التسويقية عموما والاهداف والخطة الاعلانية على وجه الخصوص • كما يوضح الشكل أهمية المعلومات والبحوث التسويقية فى كل من مراحل الخلق والابتكار للافكار ، والخلق والتصميم الاعلانى ومراحل التنفيذ والمتابعة والتقييم لمدى فعاليات الاعلان حيث تعمل عندئذ المعلومات الراجعة جنبا الى جنب مع المعلومات القادمة فى اعادة صياغة الاهداف والخطة الاعلانية واعادة الخلق والابتكار للافكار واعادة التصميم والتنفيذ الاعلانى والمتابعة والتقييم لمدى الفعالية الاعلانية •

كما يوضح الشكل مدى ارتباط المعلومات والبحوث بالخلق وابتكار الافكار من جهة ومدى ارتباط عملية الخلق والابتكار (وخصوصا فيما يتعلق بمحتوى الرسالة وكيفية صياغتها) بالتصميم والتنفيذ الاعلانى من جهة أخرى ، ومدى ارتباط ذلك كله بأهداف وخطة المنشأة التسويقية والاعلانية من جهة وبالمتابعة والتقييم لمدى فعالية الاعلان من جهة أخرى بما يساهم فى اعادة صياغة أهداف وخطة المنشأة الاعلانية (بصورة دورية منتظمة) على الوجه المرغوب •

ثانيا : مرحلة تقييم بدائل أفكار الرسائل الاعلانية •

ان المعلن يقوم بتقييم الرسائل الاعلانية المقترحة وذلك بعد عملية خلق الافكار المتعلقة بالرسائل • ويتم تقييم الرسائل على أساس توافر خصائص معينه بها مثل مدى مساهمة الرسالة المقترحة فى جعل المنتج مرغوبا من جانب المشترى المرتقب ، ومدى اعطاء الانطباع بأن العلامة أفضل من العلامات المنافسة ، وكذا مدى الاعتقاد فى الرسالة المقترحة ومدى التصديق لها • ومن ثم فان المعلن عليه أن يقوم بتقييم الرسائل المقترحة على أساس خصائص معينه يتم تحديدها لذلك الغرض (Kotler & Armstrong, 1987) •

ثالثا : مرحلة تطوير الرسائل الاعلانية •

والجدير باذكر ملاحظة أن عملية خلق الافكار وتطوير الرسائل الاعلانية تتعلق أساسا بجانبين رئيسيين وهما : محتوى الرسالة الاعلانية (والذى ينبغى أن يقال أو يكتب) ، وكيف يصاغ محتوى الرسالة الاعلانية (كيف يقال أو كيف يكتب ذلك المحتوى) • وسوف نتناول كل منها فيما يلى :

أ- محتوى الرسالة الاعلانية وجاذبيات الاعلان : ان محتوى الرسالة الاعلانية يطلق عليه فى بعض الاحيان جاذبيات الاعلان • ان عنصر الابتكار هنا يجب أن يوجه نحو اكتشاف العناصر والجوانب التى توجد بالسلعة أو الخدمة والتى يمكن أن تشكل عناصر جذب للمشترين المرتقبين لتلك السلعة أو الخدمة• ويجب هنا ملاحظة أن المشترى لا يرغب فى شراء السلعة أو الخدمة لذاتها وانما يرغب فى شراء تلك السلعة أو الخدمة بسبب النتائج التى سوف تتحقق من ورائها • فمشترى الكمبيوتر الشخصى يشتريه نظرا للخدمات المتنوعه التى سوف يقدمها ذلك الكمبيوتر له . ومشترى الوجبات السريعة يشتريها نظرا لعنصر السرعة المرتبط بتقديم الوجبه وليس بسبب التعدد والتنوع فى الاصناف والمذاق غير العادى • ففى كل حاله فان رجل التسويق يقوم ببيع شيىء ذو أهمية ذاتية (خاصة) للمشترى (Driksen, et.al., 1977) •

ان محتوى (جاذبيات) الاعلان اذن تهدف الى اخبار المشترين المرتقبين عما يمكن أن تقدمه السلعة أو الخدمة بالنسبة له ولماذا يكون (أو ينبغى أن يكون) المنتج جذابا بالنسبه لهم• ان الخلق والابتكار تعتبر حقيقه روح الحياة للاعلان وجاذبياته بغرض اخبار المشترين المرتقبين بصورة فعالة عن أشياء معينه تكون مرغوبه من جانب أولئك المشترين المرتقبين، ولكن ذلك بالطبع يعتمد على قدرة المبتكر لجذب المشاعر والادراكات من خلال ابتكار الجمل و(أو) الرموز المناسبة وعلى سبيل المثال فبدلا من جذب الشباب من خلال الرسالة الاعلانية التالية : (البيبسى هى الاختيار للجيل الجديد) ، فان مبتكر الرسالة الاعلانية سوف يفضل صياغتها فى الشكل التالى على سبيل المثال (البيبسى مشروب الشباب المفضل) (Zikmund and D'Amico , 1986) •

ب - كيف يصاغ وينفذ محتوى الرسالة الاعلانية وجاذبيات الاعلان : ان محتوى الرسالة الاعلانية يمكن أن يفقد اذا لم يصاغ بالصورة الصحيحه• ان بحوث التسويق يمكن أن تساعد فى ذلك الغرض • ان الكيفية التى يتم بها قول شيىء معين تعتبر هامة تماما مثل مايتم قوله بل قد تكون أكثر أهمية أحيانا • ولذلك فان كيفية صياغة محتوى الرسالة تعنى بأفضل كيفية للجمع بين السلعة أو الخدمة المرغوب الاعلان عنها وبين المشترين المرتقبين لها • وبمعنى آخر فان مهمة مبتكر الرسالة الاعلانية فى تلك الحاله هو اختيار أفضل كيفية لتوجيه الجاذبيات التى تم اختيارها بالاعلان الى المشترين المرتقبين (Driksen, et. al.,1977) •

ان الجاذبية الرئيسية الخاصة باحد الاعلانات على سبيل المثال يمكن أن تكون

المذاق الجيد للسلعة وهذه الجاذبية يمكن صياغاتها وتنفيذها بعديد من الطرق ٠٠فيمكن عرض اعلان البيبسى كولا على سبيل المثال أثناء قيام بعض المستهلكين بشرائها فى مناسبة ما مع ايضاح تعبيرات أولئك المستهلكين عن مذاقها فى جو من المرح والتعبير الموسيقى ٠ ان كيفية صياغة وتنفيذ المحتوى أو النموذج المرغوب (أو الجاذبيات الاعلانية المرغوبة) للرسالة تحتاج الى كثير من الخلق والابتكار ٠ ومن النماذج (الاشكال) الرئيسية الشائعة الاستخدام فى الاعلان الآتى (Zikmund and D'Amico , 1986 ; Kotler and Armstrong , 1987):

النهج القصصى : والاعلان تبعا لهذا النهج القصصى يعرض تاريخ المنتج أو قصة عنه حيث غالبا ما يتم عرض السلعة أو الخدمة فى تلك القصة بما يضفى عليها دور البطولة٠

استخدامات السلعة وحلول المشكلة : حيث يتم عرض استخدامات السلعة وفوائدها وخلافه وكيف تساهم السلعة فى حل مشكلة ما للمستهلك ٠

جانب من الحياة: ان ذلك النموذج يعطى صورة واقعية للمنتج حيث يتم عرض الاشخاص الذين يستخدمون المنتج وهم فى موقف معين من مواقف الحياة حيث يتحدثون عن مشكلة واقعية شخصية أو منزلية أو مشكلة من مشكلات العمل ثم يتم عرض المنتج فى تلك الاثناء٠ وعلى سبيل المثال ففى الاعلان عن القهوة قد يبدأ الاعلان بحوار بين ربتى اسرتين عن مشكلة زوجيهما اللذان يحتاجان الى التركيز المستمر والانتباه الزائد أثناء عملهما بالبحوث وبمراكز الابحاث ويأتى التعليق من جانب أحدهما عن فوائد احدى علامات القهوة السريعة للمساعدة على زيادة التركيز والانتباه أثناء القيام بمثل تلك الاعمال الذهنية التى تتطلب مثل ذلك الانتباه والتركيز ٠

الشرح : ان هذا النموذج يتضح فى الاعلان من خلال ايضاح كيفية استخدام المنتج لتحقيق منفعة المستهلك وايضاح خصائصه أو الايضاح لبعض الادعاءات التى يتم الاشارة اليها بالاعلان ٠

الاثبات التجريبى والعلمى : وفى هذا النموذج يتم الاثبات التجريبى أو العلمى بأن العلامة أفضل من العلامات المنافسة، وذلك كما تم فى الاعلان عن اختبارات المذاق للبيبسى كولا ٠

الشهادة : وفى هذا النموذج يتم عرض شهادة أحد أو بعض المشهورين (كرجال الاعمال أو لاعبى الكرة أو الممثلين المشهورين) عن سلعة أو علامة معينه وعن مزاياها

من خلال امتلاكهم واستخدامهم لها • وأحيانا يتم ذلك عن طريق قيام أحد المتحدثين الذى يمثل الشركة بالحديث عن السلعة وعرضها للجمهور وتشجيعهم على شراء ها •

نمط الحياة : وفى هذا النموذج فان الاعلان تبعا لذلك يجمع تتابع من المواقف التى تعكس نمط حياة معين لأحد الاسواق المرتقبة• وعلى سبيل المثال فعديد من الاعلانات عن الوجبات السريعة أو المشروبات الغازية أو السلع الاستهلاكية عموما تقوم بعرض عن مستخدمى تلك السلع فى تتابع من المواقف والانشطة اليومية • وعلى سبيل المثال فاعلانات عن دجاج كنتكى المشوى تظهر الشباب من صغار السن يستمتعون بعطلة نهاية الاسبوع ويتمتعون يومهم بزيارة لمطعم كنتكى •

الاتحاد : وفى هذا النموذج يتم الاعلان من خلال التركيز على ايجاد تشابه أو علاقة يتم على أساسها نقل الرسالة • ففى مثل ذلك النموذج يتم خلق اهتمام بالمنتج من خلال استعارة ذلك الاهتمام من مواقف أو مناظر أو منتجات أخرى أكثر اثارة• فأحيانا ما يتم استخدام المناظر الساحرة أو الاثرية كالاهرامات بمصر أو كابرى بايطاليا أو خلافه من المناظر للاعلان عن أحد شركات السياحة•

الانطباع : وفى هذا النموذج يتم بناء انطباع ايجابى حول المنتج مثل الجمال أو السحر ، أو الحب ، أو اللذاذة أو غير ذلك من الانطباعات الايجابية حول السلعة أو العلامة•

المونتاج : وتبعا لهذا النموذج فانه يتم مزج عدد من المواقف والايضاحات والموء ثرات المرئية الاخرى المرتبطة باستخدام المنتج وذلك فى اعلان واحد • فالاعلان عن هاواى أو جاميكا قد يتم من خلال ايضاح المناظر المتنوعه والاصوات بالجزيرة لبيان الاثارة والسحر والجاذبية وتنوع الانشطة والتسلية بمثل تلك الاماكن والجزرمما يوء كد أن الرحلة تستحق ذلك الانفاق على تذاكر الرحلة وخلافه من النفقات المرتبطة•

الاشعار: وهذا النموذج يستخدم بعض قصائد شعرية مصاغة بصورة بسيطة مثل الشعر العامى ومخصصة لاجل الاعلان وخاصة الاعلان فى الراديو أو التليفزيون • وتتميز ذلك النموذج بأثره من حيث القدرة على تذكر كلمات الاعلان تقريبا كلمة كلمة مما يفيد فى تذكر المنتج • وعادة ما يتم ادراج كل المعلومات فى ذلك النموذج الشعرى وهى تلك المعلومات المرغوب معرفتها بواسطة سامع أو مشاهد الاعلان كاسم المنتج أو العلامة وأماكن توزيعها والعناوين وخلافه•

نماذج (أشكال) أخـــرى : ان النماذج والاشكال السابقة هى على سبيل المثال وليس الحصر فيمكن أن نجد الاعلان مصاغا فى أشكال أو فى نماذج أخرى مثل صياغة الاعـلان فى شكل مثير أو فى شكل كاريكاتورى أو فى شكل مرح أو فى شكل متضمن تأثيرات خاصـة أو غير ذلك .

رابعـا : مرحلة التصميم والتنفيذ الاعـلانـى .

ان عملية التصميم والتنفيذ الاعلانى تعتبر العملية التالية لخلق الافكار وتقييـم البدائل وتطوير الرسائل الاعلانية . ويتضمن التصميم والتنفيذ الاعلانى عديد من الجوانب تتعلق بالجمع بين الرسالة والفن والايضاحات والمرئيات والالوان فى تصميم متناسق وجذاب ومحقق للغرض من الاعلان . ان الرسالة بالمحتوى الاعلانى الخاص بها والعناويـن الرئيسية والفرعية وحجم و شكل الاعلان والايضاحات والالوان المرتبطة به والفن والتصميم الكلى للاعلان . تجعل هناك تمايزا بين الاعلانات من حيث درجة تأثيرها كما أنها تجعل هناك تمايزا بينها أيضا من حيث تكلفتها . ان التغييرات حتى البسيطة فى الطريقة التـى يتم بها تصميم الاعلان قد تجعل هناك تأثيرا متمايزا للاعلان . وعادة ما تجذب الاعلانات كبيرة الحجم اهتماما أكبر ، ولكن ذلك قد لا يكون بالضرورة. كما أن استخدام الالـوان فى الاعلانات بمهارة يمكن أن يجعلها أكثر تأثيرا ، وان كانت ترتبط بتكاليف أكبر وذلـك بالمقارنة بالاعلانات التى يستخدم فيها اللون الابيض والاسود فقط . (Kotler & Armstrong , 1987).

ان عملية التصميم والتنفيذ الاعلانى يجب أن تتسم بالخلق والابتكار لجذب انتبـاة المشاهد للاعلان . ان عملية التصميم الاعلانى تعتبر على قدر كبير من الاهمية فهى التى تحقق لاستراتيجية الاعلان الفعالية والنجاح . ومن أجل تحقيق التصميم الخلاق للاعلان فان مصمموا الاعلان يجب أن يكونوا على ادراك عالى بفوائد العلامة التى سوف يتم الاعـلان عنها . وكذا فان عليهم أن يكونوا على دراية عالية بخصائص المشترى المرتقب للعلامـة والخصائص البيئية التى يعيش فى اطارها ، بجوانبها المتنوعة اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية وقانونية وتكنولوجية وغيرها ، وما يرتبط بتلك الخصائص من تأثيرات من حيـث اختيار محتوى الرسالة ونوع الالوان والايضاحات والفن التصميمى الكلى للاعلان.ان التصميم الاعلانى اذن يجب أن يكون مرآة للمستهلك المرتقب وخصائصه وخصائص المتغيرات البيئية المرتبطة من ثقافية واجتماعية وتكنولوجية وغيرها (Cravens and Wood-ruff, 1986).

ان تلك الخصائص البيئية وما يرتبط بها من تأثيرات تستدعى ضرورة تكيف الاعلان مع خصائص المستهلك وعاداته وتقاليدة وظروفة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية وغيرها • وتتضح أهمية مراعاة ذلك عند تصميم وتنفيذ الاعلان بحيث يتلاء م مع تلـك المتغيرات • ان ذلك يكون ضروريا وملحا بالنسبة لتصميم الاعلان بالبيئة المحليـة للمستهلك الحلى وكذا تتضح ضرورته بصورة اكبر بالنسبة لتصميم الاعلان للمستهلك الخارجى بحيث تراعى جميع المتغيرات التى تميز البيئة الخارجية عند تصميم الاعلان بما يتلاء م مع المستهلك الخارجى وخصائصة والخصائص البيئية التى يتأثر بها ؛ Keegan , 1974) Jeannet & Hennessey , 1988) •

خـطـة وسـائـل الاعـلان

ان خطة وسيلة (أو وسائل) الاعلان تتضمن الاخذ فى الحسبان لاعتبارات عديـدة منها ما يتعلق بالرسالة المرغوب نقلها ، ومنها ما يتعلق بالجمهور المرغوب الوصول اليـه ومنها ما يتعلق بالتأثير المرغوب تحقيقه ، ومنها ما يتعلق بالامكانات المتعلقه بالميزانية الممكن تدبيرها من أجل دعم تلك الجهود ، الى غير ذلك من الاعتبارات • ومن ثم فانـه عند اعداد خطة وسائل الاعلان يجب الاخذ فى الحسبان جميع الاعتبارات بما يمكن مـن اعداد الخطة الفعاله لوسائل الاعلان (Zikmund and D'Amico, 1986) •

ان خطة وسائل الاعلان تهتم أساسا بخطة مزيج وسائل الاعلان التى سوف تستخدم فى الاعلان ، كالمجلات والصحف والاذاعةوالتليفزيون وغيرها • كما تهتم خطة وسائل الاعلان أيضا بالتواريخ والتوقيتات التى سوف يتم فيها الاعلان بكل وسيلة من تلك الوسائل التى تم اختيارها للاعلان • ومن ثم فانه من أجل اعداد الخطة الفعالة لوسائل الاعلان فـان المخطط سوف يختار مزيج الوسائل التى سوف تستخدم للاعلان وسوف يقوم بتحديـد التوقيتات الزمنية أو الجداول الزمنية للاعلان بكل وسيلة من تلك الوسائل • ويجـب أن يضع المخطط نصب عينه أولا وأخيرا الهدف المبدئى لخطة الوسائل الاعلانية ألا وهـو الوصول الى أكبر عدد من الجمهور المستهدف من وراء المنفق بالنسبة لكل وسيلة مـن الوسائل التى تم اختيارها للاعلان (Pride & Ferrell, 1987 ; Kotler & Armstrong , 1987) •

ان خطة الوسائل الاعلانية تبدأ بوضع قرارات عريضة عن نوع الوسائل الاعلانية التى يمكن استخدامها • وعلى سبيل المثال فقد يتم تقرير الوسائل الاتية التى يمكن الاختيـار

من بينها : الجرائد ، المجلات ، الاذاعه، التليفزيون ، البريد المباشر، اللافتات ، الاعلان بالوسائل العابرة . والخطوة التالية فى اختيار الوسائل الاعلانية هى أن يقوم المخطط باختيار نوعيات معينه لكل منتج من بين تلك الوسائل . وعلى سبيل المثال فانه بناء على الدراسات والبحوث والخبرة الاعلانية فقد يتم اختيار المجلات والتليفزيون للاعلان عن المنتج أ وقد يتم اختيار الصحف والبريد المباشر للاعلان عن المنتج ب وقد يتم اختيار اللافتات والوسائل العابرة للاعلان عن النتج ج وهكذا . وبالنسبة للمنتج أ على سبيل المثال ، فان قرار اختيار المجلات والتليفزيون يجب أن يتم تفريعه الى قرارات تفصيلية، وفقا لنظام التحليل الدقيق (عرفة وشلبى، الادارة والفراغ ج١ ١٩٩٠) . فيتم تحديد نوع المجلات التى سوف تستخدم وهل هى المجلات المتخصصة النسائية أو مجلات الاطفال أو المجلات العامه الى غير ذلك وهكذا بالنسبة لكل وسيلة من الوسائل . ثم ينتقل المخطط بعد أن يستقر على اختيار نوع المجلة (نسائية مثلا) الى تحديد مجلة محددة أو أكثر من بين تلك المجلات (النسائية مثلا) وهكذا (Pride & Ferrell, 1987) .

وعلى أية حال فانه لاعداد خطة وسائل الاعلان يجب مراعاة جوانب أكثر عمقا مما سبق وسوف نقوم فيما يلى بايضاح أهم الجوانب التى يجب مراعاتها عند اعداد خطة الوسائل الاعلانية . ان تطوير تلك الخطة يتطلب التركيز على جانبين هامين نتناولهما فيما يلى (Zikmund and D'Amico, 1986) :

<u>أ- ملائمة الوسيلة أو الوسائل لتوصيل الرسالة الاعلانية الى الجمهور:</u> والتساؤل هنا يكون حول تحديد الوسيلة أو الوسائل الاكثر ملائمة لتوصيل الرسالة الاعلانية الى الجمهور . فوسائل معينه تكون أكثر ملائمة (من غيرها) لبعض الرسائل و لانواع معينه من الجمهور . فاذا كان المطلوب اعطاء ايضاحات معينه أو مقارنات مرئية بين علامة وأخرى فان التليفزيون يصبح وسيلة أكثر ملاءمة لذلك الغرض . أما اذا كان الغرض هو اعطاء شرح تفصيلى لنقاط معينه تؤثر على المبيعات فان الاعلان بالمجلات والصحف قد يكون أكثر ملاءمة . أما اذا كان المستهلك فى حاجة الى رسالة قصيره تذكره بعبوة منتج ما أو بفكرة بيعية مختصرة فان الاعلان من خلال اللافتات قد يكون أكثر ملاءمة فى مثل تلك الحالات . ولذا فان نوعية الرسالة الاعلانية يجب تحديدها أولا قبل اختيار نوعية الوسيلة أو نوعية المزيج من الوسائل الاعلانية التى سوف تستخدم لنقل تلك الرسالة الى الجمهور المرغوب . وكذا فان من المهم التحديد الادق داخل الوسيلة فاذا كانت

الوسيلة التليفزيونية مثلا فيتم تحديد البرنامج الذى يتم قبله أو بعده الاعلان وهل هو برنامج أطفال أم برنامج نسائى أو خلافه • وبالطبع فان ذلك قد يعتمد على من الـذى يوءثر على قرار الشراء •

ب ـ الجدولة الزمنية للاعلانات بالوسيلة أو الوسائل المختارة : ويجب هنا أن تتم الجدولة الزمنية بصورة مناسبة بحيث لا يزيد تكرار الاعلان بما يسبب ضيق للقارىء أو المشاهد ،ولا يقل تكرار الاعلان بما يوءدى الى نسيان الرسالة أو صعوبة تذكرها • والمهم فى قرارات الجدولة الزمنية أن تمكن تلك الجدولة من الوصول الى الجمهور المرغوب فى الوقت المناسب له وبمعدل تكرار مناسب بحيث لا يزيد أو يقل عن حده المعقول ، وبحيث يمكن من تحقيق عنصر الاستمرارية على مدار الفترة الزمنية للخطة الاعلانية ولتكن سنه مثلا • فالجدولة الزمنية للاعلان بالوسيلة المناسبة يجب اذن أن تمكن من تحقيق ثلاثة أغراض وهى الوصول الى الجمهور المرغوب ، بمعدل تكرار مناسب،وفى توقيتات مناسبة•

وخلاصة القول فان الوسائل الاعلانية تتفاوت بدرجة ملحوظة من حيث خصائصها . وهذا التفاوت يوءدى دورا ظاهرا بالنسبة لاختيارات مدير التسويق من بين تلك الوسائل. والاهم من ذلك كله هو الاهداف التى يرغب مدير التسويق تحقيقها من وراء عملية التخطيط الاعلانى • ان تلك الاهداف تملى نوع الوسيلة التى يجب استخدامها فى الاعلان. وعندئذ تتضح أهمية اعتبارات الوصول للجمهور وبمعدل تكرار مناسب وفى توقيتات زمنية مناسبة حيث يتم تقييم كل وسيلة والاختيار من بينها على أساس من تلك الاعتبارات ، وفى حدود الميزانيات المخصصة لوسائل الاعلان وذلك بما يساهم فى تحقيق الفعالية والنجاح للجهود الاعلانية •

ومما سبق يمكن أن نستنتج أهم الاعتبارات والمعايير الاتية التى يجب أن يضعها مدير التسويق نصب عينه عند اختيار الوسيلة أو مزيج الوسائل الاعلانية الملائمه : (Cravens & Woodruff, 1986 ; Mccarthy, 1971)

(١) الاهداف الاعلانية المرغوبه، (٢) نوع الجمهور المرغوب الوصول اليه ، (٣) خصائص الوسيلة الاعلانية ومدى كفاءتها لنقل الرسالة الاعلانية ، (٤) التوقيتات المناسبة للاعلانات ، (٥) معدل تكرار الرسائل الاعلانية، (٦) التكاليف التقديرية للبدائل (الوسائل البديلة التى يمكن استخدامها فى الاعلان) ، (٧) الميزانيات المخصصه لوسائل الاعلان •

تنفيذ ورقابة ومتابعة وتقييم فعاليات تنفيـــــذ
الخطـــة الاعلانيـــــه

ان التنفيذ والرقابه والمتابعه بشقيها الاستراتيجى والتنفيذى تعتبر أساسيه للخطــه الاعلانيه• فالشق الاستراتيجى يعتبر ضرورى للتأكد من كفاءة الخطه الاستراتيجيه للاعلان وتأثيرها الايجابى نحو تحقيق الاهداف المرغوبه من الاعلان وخاصة الاهداف طويلة المدى•

أما الشق التنفيذى فيعتبر ضرورى لمتابعة الخطة الاعلانيه قبل وأثناء وبعد التنفيذ مع العمل على الوقاية و (أو) تصحيح الانحرافات المتوقع حدوثها أو التى تحدث فعلا•

وبناء على مرحلة الرقابه والمتابعه يمكن تقييم فعاليات تنفيذ الخطه الاعلانيه وتقييم مدى تحقيق الاهداف الاعلانيه بالخطه• وفى تقييم فعاليات الاعلان ومدى تحقيق الاهداف الاعلانيه تستخدم عديد من المقاييس في ذلك والتى لا يتسع لها المكان هنا وسوف نتناولها بشيء من التفصيل فيما بعد، ولكننا نتناول أهمها فيما يلى بشيء من الاختصار:

ان تقييم فعالية الاعلان يتم باستخدام مقاييس معينه لقياس مدى فعاليته وعادة ما تكون ذات صبغة عمليه• وفى قياس فعالية الاعلان فان القياس يأخذ عادة بعدين رئيسيين هما : الاثر الاتصالى للاعلان (وخاصة فيما يتعلق بالوعى والانتباه، والمعرفه، والتفضيل)، وأثر الاعلان على المبيعات• ونظرا لصعوبة قياس أثر الاعلان على المبيعات ، فان قياس الاثر الاتصالى عادة ما يكون البديل •وفى قياس الاثر الاتصالى تستخدم عده مقاييس لذلك الغرض• ومن أهم تلك المقاييس اختبار الرساله قبل استخدامها بالوسيله الاعلانيه وبعـــد استخدامها •

وهناك عديد من المقاييس لا ختبار قبل وبعد استخدامها ومن أهمها الاتـــــــى (Kotler, 1984) :استخدام الترتيب المباشر "Direct Rating" "لاختبار الرساله قبل استخدامها • ويعنى الترتيب المباشر قيام مجموعة من المستهلكين أو من خبراء الاعلان بفحص مجموعه من الاعلانات وترتيبها من خلال الاجابه على مجموعه اسئلـــــــة تخصص لهذا الغرض • وكذا من مقاييس اختبار الرساله قبل استخدامها أيضا اختبارات سلسلة الاعلانات • وتتم بواسطة مجموعه من المستهلكين يتم سوء الهم عن تذكر (استدعاء) كل الاعلانات التى شاهدونها وكذا محتواها • كما يمكن استخدام المقاييس السيكولوجيــــه أيضا فى اختبار الرساله قبل استخدامها• ويتم ذلك باستخدام الاختبارات المعمليه لقياس الاثر السيكولوجى للاعلان وارتباط ذلك بالانتباه أو الاتجاه أو خلافه• أما مقاييس اختبار

الرساله بعد استخدامها فمن أهمها اختبارات التذكر (الاستدعاء) للاعلانات التى تتم مشاهدتها ومحتواها ، وكذا اختبارات التعرف ، وذلك باعطاء بعض المستهلكين اعلانات معينه وسوء الهم عما اذا كانوا شاهدوها من قبل ، ومن ثم معرفة نسبة من شاهدوا الاعلان •

وعلى ضوء ذلك كله يتم استخدام المعلومات الراجعه من الرقابه والمتابعه اضافة الى المعلومات القادمه فى البحث والتقييم والتحليل للبيئه واعادة اكتشاف الفرص والقيود والامكانات ، واعادة صياغة الاهداف والخطه الاعلانيه • كما هو موضح بالشكل (١٠) •

نظرة تحليليه ختاميه

فى خاتمة هذا الفصل نشير الى أهمية الاعلان كنشاط ترويجى وأهمية اعداد خطط واستراتيجيات الاعلان فى اطار الخطه الترويجيه والخطه التسويقيه الشامله للمنشأة • والجدير بالذكر أن نشير الى أن خطة المنشأة الشامله وما تتضمنه من خطط فرعيه (وخاصة فى مجال الترويج والتسويق) ينبغى أن تتم على أساس من فلسفه وأهداف بناء ة ذات أبعاد ديناميه مستقبليه للمنشأة •

ان تلك الفلسفه والاهداف يجب أن تتوجه نحو قيادة المستهلك وليس مجرد تحقيق رغباته بما يوصل الى تحقيق رغباته وطموحاته المستقبليه التى يحلم بها • فنشاط المنشأة بل والنشاط التسويقى بها ينبغى أن يوجه ليس فقط نحو تقديم والاعلان عن سلع وخدمات تشبع رغبات المستهلك • وانما يجب أن توجه نحو تقديم والاعلان عن سلع وخدمات تحقق أحلام المستهلك بل تفوق خيالاته وتطلعاته بما ينعكس على رضاء عالى للمستهلك يفوق تطلعات وأحلام المنشأة وادارتها كذلك • وفى هذا الخضم يجب أن يراعى فى الاعلان الصدق والبعد عن الزيف والالتزام بالمقاييس القانونيه والابعاد الاخلاقيه والاجتماعيه الصحيحه • ولاشك أن جوهر الفلسفه الاعلانيه والتسويقيه بذلك سيتحقق عندئذ بدرجه عاليه من الكفاء ة من خلال تقديم والاعلان عن السلع والخدمات بذلك المستوى •

والجدير بالذكر ملاحظة أن القرارات المتداخله فيما يتعلق بالخلق والابداع تبدوا أنها تشبه الى حد كبير العمليه التقليديه المتعلقه بقرارات المشترى الصناعى • ان مكونات وحدات اتخاذ القرارات يرتبط بدرجه وثيقه بتكاليف ومخاطر قرارات الحملات الاعلانيه الجديده ، والقرارات المتعلقه بالحملات الاعلانيه الممتده ، وكذا الخلق والابداع الروتينى • ان مثل تلك القرارات تتخذ على المستويات العليا مع وجود مديروا الادارات الرئيسيين بصورة نشطه فى الفترات الهامه والحاسمه • ويجب ملاحظة أن اندماج الادارة العليا

يكون عالي حينما تكون العوائد المتوقعه مرئيه (العوائد المدركه) وعاليه من حيث التكلفه (حينما ترتبط العوائد المدركه بتكاليف عاليه) وكذا عاليه من حيث المخاطر (حينما ترتبط العوائد المدركه بمخاطر عاليه) • ان مستويات السلطه لمديروا الانتاج تبدوا كمرآة تعكس سجل أدائهم الماضي وعدد مرات اتخاذهم للقرارات ومدى انفتاح اتصالاتهم (Michell, 1988) •

ان النشاط الاعلاني والتسويقي بذلك المستوى يوءدي بذلك المفهوم دورا متناميا لخدمة أفراد المجتمع، وهو ما يطلق عليه الاعلان والتسويق المتنامي "Expedition-ary Advertising & Marketing" والجدير بالذكر أن نشير هنا الى أن تبنى المفاهيم والنماذج العلميه الملائمه في الاعلان والتسويق والتطبيق العملي السليم لهـا مع تلافي أوجه القصور وأخطاء التطبيق سوف يساهم مساهمة ملحوظه في سد الهوة بين المفاهيم العلميه والممارسات العمليه في النشاط الاعلاني والتسويقي على طريق سد الفراغ •

الفصل الثانى

العلاقات العامة ودورها الترويجى

مقـــــــــدمـــة

ان العلاقات العامة تعتبر مجال متعدد الابعاد والتى تشتمل على أكثر من مجـرد الاتصال بالمشترين المرتقبين أو التأثيرات المتعلقة بالشراء. ان العلاقات العامـــة تعتبر فلسفة لسلوك المنشأة والتى تربط وجود ورفاهية المنشأة بوجود ورفاهية المجتمـع والبيئة التى تعمل بها . ان ذلك يحمل معنى أكثر بأن هنالك مسئولية قوية للمنشأة لكى تصبح مندمجة بصورة حيوية ونشطة فى المساهمة فى تحقيق الرفاهية للمجتمع (Gov-oni, Eng, & Galper, 1986) .

ان الشركات الناجحه أصبحت تتجه الى تعظيم دور العلاقات العامة من أجـــل التأثير والترويج لنشاطها ومنتجاتها وحسم الصراعات بين الاطراف المواجهة والمنافسة لهـا وكسب التفوق وتحقيق الغايات . فاستراتيجيات المنشآت الناجحه أصبحت تتجه فـــى العصر الحديث نحو التأثير من خلال استخدام عديد من الاساليب ومن أهمها العلاقات العامة من أجل تحقيق ما ترغب المنشأة فى تحقيقه (وليس المتاح تحقيقه) من أهـداف (عرفـــة ، ١٩٨٨) .

ومثالا لذلك نجد أن شركة البيبسى كولا كأحد كبريات شركات المشروبات الغازيـــه قد نجحت فى استراتيجياتها التأثيرية من خلال استخدام أساليب العلاقات العامة وغيرها من الاساليب لكسب السوق الهندى باعتباره من أكبر الاسواق من حيث الكثافة السكانيـة (٧٣٠ مليون نسمة تقريبا) وذلك فى منافسة جادة مع شركة الكوكوكولا ، وذلك رغـــم ضآلة الفرصة أمام شركة البيبسى وضعف احتمالات دخولها للسوق الهندى المحاط بسيـاج بالغ من الحماية والقيود أمام المنتجات الاجنبية ، ورغم حدة المنافسة بينها وبين شـركـة الكوكوكولا وشركة السفن أب ، وكذا رغم المعارضة البالغة من جانب شركات المشروبـــات الغزية المحلية بالهند (Kotler, 1986) .

ان العلاقات العامةتعتبر فى حقيقة الامر من الانشطة الترويجية غير المباشـــرة. فالعلاقات العامة بما تتضمنه من نشر وغيره تساهم بصورة غير مباشرة فى الترويج للمنشأة وللمبيعات (Tillman and Kirkpatrick, 1972) . ومن ثم فاننـا نتناول العلاقات العامة فى هذا الفصل ، ونظرا لاهمية النشر باعتبارة من أهم أنشطـة العلاقات العامة فاننا سوف نتناوله فى الفصل التالى بصورة خاصة .

مفهوم العلاقات العامة

ان العلاقات العامة هى فلسفة متكلملة ونمط لسلوك المنشأة وطريقة حياتها وتوجهاتها نحو البيئة التى تعيش فيها المنشأة ونحو الاطراف المرتبطة، والتى تنعكس على سلوك المنشأة نحو ممارسة المهام المتعلقة بتحليل وتقييم الظروف البيئية والاتجاهات تلك الاطراف وتحديد الخطط متضمنه الاهداف والسياسات والاجراءات وخلافه وتنفيذ تلك الخطط والبرامج للعلاقات العامة وذلك من أجل كسب فهم وقبول ايجابى عام للمنشأة ومن أجل تنمية العلاقات والاتجاهات الايجابية لسد الهوة بين المنشأة وبيئتها والاطراف المرتبطة بما ينعكس على التنمية الاقتصادية، والاجتماعية للمنشأة من جهة وبما ينعكس على الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية لبيئة المنشأة وأطرافها المرتبطة من جهة أخرى (Tillman & Kirkpatrick, 1972 ; Govoni, et. al., 1986).

ومن هذا التعريف يمكن أن نستخلص الاتى :

أولا : العلاقات العامة فلسفة متكاملة ونمط لسلوك المنشأة وطريقة حياتها وتوجهاتها تجاه بيئتها وتجاه الاطراف المرتبطة بالمنشأة والمتعاملة معها . ان تلك الفلسفة يجب أن تتضمن عناصر وأدوات ومتغيرات تمكن المنشأة من توطيد علاقاتها بالبيئة المحيطة والاطراف المرتبطة بها . ان العلاقات العامة الجيدة تبنى على أسس ومعايير تتبناها المنشأة عند صياغة فلسفتها وسياساتها العامة. ومن أهم تلك الاسس والمعايير العمل على تحقيق مصلحة كل من المنشأة وأفرادها والمجتمع وأطرافه. ومن ثم فان فلسفة المنشأة وسياساتها العامة يجب أن تأخذ فى الحسبان الاهتمامات الاجتماعية والمجتمعية للمجتمع وأفراده . ولاشك أن ذلك يعنى فى أبسط الاحوال وعلى أقل تقدير تقديم منتجات وخدمات ملائمة لأفراد المجتمع والتى تتمتع بخصائص من حيث المنفعة والجودة والخصائص والسعر وغيرها توصل الى تحقيق الرضا العالى لهم .

ثانيا : ان العلاقات العامة تمارس من خلال دراسة وتحليل الظروف البيئية الداخلية وتقييم الظروف البيئية الخارجية واستخلاص اتجاهات الاطراف المرتبطة وتقييمها فيما يتعلق بمدى ايجابية أو سلبية تلك الاتجاهات .

ثالثا : على ضوء تلك الدراسة والتحليل والتقييم البيئى واستخلاص اتجاهات الاطراف المرتبطة بالمنشأة تقوم المنشأة باعداد خطط وبرامج العلاقات العامة .

رابعا : ان تلك الخطط والبرامج ترمى أساسا الى كسب الفهم عن المنشأة والقبول

الايجابى العام لهـــا ٠

خامســـا : ان التتابعات لذلك الفهم والقبول الايجابى للمنشأة هو تنمية علاقات واتجاهات ايجابية لسد الفجوة بين المنشأة وبيئتها والاطراف المرتبطة بها ٠

سادســـا : ان المحصلة النهائية لتنمية العلاقات الايجابية بين المنشأة وبيئتهـــا وأطرافها المرتبطة هى دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمنشأة، ودعم الرفاهيـــــة الاقتصادية والاجتماعية بالبيئة المحيطة بالمنشأة وللاطراف المتعاملين مع المنشـــــأة والموجودين بتلك البيئة ، وذلك باعتبار المنشأة تعيش فى المجتمع وتعتمد عليه وعلـــى بيئته الاقتصادية فى دعم نشاطها ومهامها ٠

سابعـــا : ان ذلك ينبغى أن ينعكس بطبيعة الحال على دعم الانطباع الايجابـــى عن المنشأة وسمعتها ومركزها وتقوية الثقة بالمنشأة والمشاعر الايجابية المتعلقة بالرضـــاء عن المنشأة وأنشطتها وفعالياتها وانجازاتها ٠ ان ذلك سوف ينعكس على المزيد من الترويج للمنشأة والمزيد من التقدم فى تحقيق أنشطتها وفى تحقيق المزيد من الانجـــــــازات والمساهمات ٠ وسوف نتناول العلاقات العامة فى هذا الفصل وذلك من خلال الاطـــار التالى كما هو موضح بالشكل (١٣) :

ان العلاقات العامة اذن هى فلسفة ونمط سلوك وطريقة حياة المنشأة وتوجهاتهـــا نحو أفرادها وبيئتها الداخلية والمجتمع ككل، حيث يتم التعبير عنها من خلال ممارســـات المنشأة واتصالاتها من أجل كسب وتقوية الاتجاهات الايجابية لافراد المجتمع نحو المنشأة ولكن ذلك لا يعنى أن العلاقات العامه هى مفتاح سحرى يتم استخدامه عند الطوارىء ٠ كما أن العلاقات العامة لا تعنى كونها قناع يخفى أو يزيل الخلافات والصراعات والعداء والممارسات الخاطئة٠ كما أنها ليست غطاء يخفى عدم العدالة والعيوب والانحرافات ٠ كما أنها ليست أسلوب للخداع والغش وتزييف الحقائق ، وليست أسلوب لتضليل الجمهـور ليرى الخطأ على أنه صواب والردىء على أنه جيد٠ وفوق كل ذلك ، فان العلاقـــــات العامة ليست وسيلة للتحكم وتطويع الافراد وفرض الارادة عليهم رغم أنفهم٠

ان العلاقات العامة فى مفهومها الاساسى هى وظيفة لكسب فهم واهتمامات العامـة٠ ورجال العلاقات العامة ليسوا مهندسين أو ميكانيكيين للعلاقات العامة ولكنهم أنـــاس خلاقين ديناميكيين يمارسون مهام الاتصالات الخلاقة لبناء الفهم من أجل كسب الجماهير لصالح المنشأة.وخلاصة القول أن العلاقات العامة على هذا الاساس تعنى المهمة التـــى

شكل (١٣)

نموذج اطار العلاقات العامه

تهتم بتقييم الاتجاهات وتحديد الاهداف والسياسات والاجراءات التى تتخذ من جانب المنشأة تجاه اهتمامات أفرادها والجمهور المحيط بها (المرتبط و (أو) المتعامل معها) وتقرير البرامج واتخاذ الخطوات التنفيذية لكسب الفهم والقبول ودعم وتقوية الاتجاهات الايجابية (Tillman & Kirkpatrick, 1972 ; Govoni, et. al., 1986).

وباختصار فان العلاقات العامة هى مرآة العمل الجيد وتلقى المكافأة (فهى تهتم بالاداء الجيد والتقدير والاعتراف به) أو هى مرآة الادارة الجيدة والتقارير عنها بفعالية أو هى مرآة الاعمال الجيدة والاتصالات الفعالة التى تظهر تلك الاعمال الجيدة، ويلاحظ أن الاداء والافعال من جهة والاتصالات (من خلال الاعتراف والتقدير أو المكافأة أو التقارير أو أساليب الاتصال الاخرى) من جهة أخرى هما عنصران أساسيان متلازمان ومتضمنان فى أى تعريف للعلاقات العامة. فالعلاقات العامة تستند على حقائق وأفعال وممارسات بناءة، وعلى اتصالات فعالة فى تأدية دورها لكسب الفهم والقبول من جميع الاطراف وتقوية ودعم الاتجاهات الايجابية نحو المنشأة من جانب تلك الاطراف بالبيئة الداخلية والخارجية بالمجتمع على أساس ذلك.

وسوف نتناول بالايضاح فيما يلى لكل مكونات النموذج المقترح لاطار العلاقات العامة كما هو مبين بالشكل (١٣) السابق.

التقييم والتحليل البيئى واستكشاف متطلبات واتجاهات الاطراف المتعاملين والمرتبطين بالمنشأة

إن العلاقات العامة لكى تؤدى دورها على الوجه المرغوب فانه يجب من أجل ذلك القيام بجمع المعلومات ثم القيام بالدراسة الكافية التى تمكن من تحليل المتغيرات البيئية الخارجية (اقتصادية وتنافسية وتكنولوجية واجتماعية وثقافية وسياسية وقانونية وخلافه). وكذا تمكن من تقييم متغيرات البيئة الداخلية والمرتبطة بوحدات وأقسام البيئة الداخلية (من انتاج وتسويق وتمويل وأفراد وصيانه وبحوث وخلافه).

ان ذلك التحليل والتقييم البيئى سوف يمكن من اكتشاف متطلبات واتجاهات الاطراف المتعاملين مع المنشأة أو المرتبطين بها . فذلك التحليل البيئى يعتبر ضروريا لمعرفة الاتجاهات نحو المنشأة ومدى ايجابيتها أو سلبيتها وذلك بالنسبة للاطراف المتعاملين مع المنشأة والموجودين بالبيئة الخارجية من موردين ومشترين وممولين وغيرهم. كما

يمكن التحليل البيئى من التعرف على متطلبات هوء لاء الاطراف الموجودين بالبيئة الخارجية ومن ثم تتمكن العلاقات العامة من توجيه اهتمام ادارة المنشأة نحو العمل على الوفاء بتلك المتطلبات وتحقيق رضاء تلك الاطراف سواء كانوا موردين أو مشترين أو غيرهم ، والذى ينعكس على تقوية اتجاهاتهم الايجابية نحو المنشأة ، كما هو موضح بشكل (١٣) السابق •

هذا من حيث أهمية التحليل للمتغيرات البيئية الخارجية ، أما من حيث أهمية التقييم البيئى لمتغيرات البيئة الداخلية فان ذلك التقييم يمكن العلاقات العامة من التعرف على اتجاهات العاملين بالمنشأة وكذا حاجاتهم ومتطلبلتهم وتطلعاتهم وتوجيه اهتمام ادارة المنشأة نحو العمل على تحقيق للمزيد من الوفاء بتلك المتطلبات والحاجات والتطلعات ، كما هو موضح بشكل (١٣) •

ان المنشأة بناء على دراسة متطلبات وحاجات الاطراف المتعاملين معها والعاملين معها وبناء على التعرف على اتجاهاتهم سوف تتمكن من التوصل الى خطوط عريضة للفلسفة الادارية التى يمكن أن تتبناها المنشأة والتى توجهها فى تحديد أهداف وخطة العلاقات العامة • أن التعرف على حاجات ومتطلبات واتجاهات العاملين والمتعاملين مع المنشأة سوف يمكن المنشأة من التوصل الى المتغيرات الرئيسية لتلك الفلسفة للعلاقات العامة تجاه العاملين بها والموجودين بالبيئة الداخلية للمنشأة وتجاه المتعاملين معها والموجودين بالبيئة الخارجية • ان الخطوط العريضة لتلك الفلسفة يمكن أن توجه نحو خلق مناخ ايجابى يقوم على الصدق والوضوح وتكامل أهداف المنشأة مع أهداف العاملين بها ودعم الاتجاهات الايجابية لأولئك العاملين بها ، من خلال ممارسات صحيحه وسليمة وغير مضللة واتصالات فعالة تمكن من ايضاح المعلومات الخاصة بالعلاقات العامة وتوصيلها الى العاملين بالمنشأة بصورة فعالة وتحقيق سيل من المعلومات المتبادلة بين المنشأة والعاملين بها بما يقوى الاتجاهات الايجابية للعاملين والمشرفين والاداريين بالمنشأة •

كما أن الخطوط العريضة لتلك الفلسفة يمكن أن توجه نحو خلق مناخ ايجابى يقوم على الصدق والوضوح ، وتفهم الاهداف والمتطلبات البيئية الخارجية وتفهم الاطراف المتعاملين مع المنشأة ودعم الاتجاهات الايجابية والاعتقاد بأثر المنشأة فى تحقيق التنمية بالمجتمع وأثر التنمية بالمجتمع على التنمية بالمنشأة وذلك من خلال توجيه المنشأة نحو الممارسات الفعالة تجاه بيئتها الخارجية ومن خلال الاتصالات الفعالة التى تمكن من دعم تلك الاتجاهات والمعتقدات •

تشكيل الفلسفة الادارية للعلاقات العامة بالمنشأة

ان المنشأة بناء على تقييم البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية والتعرف والاستكشاف لمتطلبات واتجاهات أطرافها نحو المنشأة ينبغى أن تنطلق الى اعداد خطة العلاقات العامة وبرامج تنفيذها . ويجب هنا ملاحظة أن تلك الخطة يجب أن تستند على فلسفة عريضة للمنشأة تجاه بيئتها الداخلية والعاملين بها وكذا فلسفة عريضة للمنشأة تجاه بيئتها الخارجية والاطراف المتعاملين معها و(أو) المرتبطين بها ، وذلك كما هو موضح بشكل (١٣) السابق .

ان فلسفة المنشأة تجاه بيئتها الداخلية يجب أن تتضمن الجوانب الاتية :

أولا : توجه المنشأة نحو خلق مناخ ايجابى قائم على الصراحة والصدق والوضوح .

ثانيا : توجه المنشأة نحو دعم الاتجاهات الايجابية لدى أفرادها .

ثالثا : توجه المنشأة نحو ممارسات ايجابية بناءة واتصالات ايجابية فعالة من أجل دعم اتجاهات ايجابية (لدى العاملين) تجاه المنشأة .

رابعا : توجه المنشأة نحو تكامل وتوحد أهدافها وأهداف العاملين بها وذلك كما هو موضح بشكل (١٣) السابق .

هذا من حيث فلسفة المنشأة تجاه بيئتها الداخلية . أما فلسفة المنشأة تجاه بيئتها الخارجية فيجب أن تتضمن الجوانب الاتية :

أولا : توجه المنشأة نحو خلق مناخ ايجابى من الصراحة والصدق والوضوح وتفهم أهداف ومتطلبات البيئة الخارجية والاطراف المتعاملين مع المنشأة و(أو) المرتبطين بها .

ثانيا : توجه المنشأة نحو دعم الاتجاه الايجابى القائم على الاعتقاد بأن مصالح وأهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمجتمع يجب أن تسير متوازية مع مصالح وأهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمنشأة .

ثالثا : توجه المنشأة نحو دعم الاتجاه الايجابى تجاه الاطراف المرتبطين بالمنشأة و(أو) المتعاملين معها من خلال ممارسات فعالة تجاههم مدعومة باتصالات ايجابية بناءة .

ان تلك الفلسفة الادارية للعلاقات العامة تجاه بيئتها الداخلية والعاملين بها ، وتجاه بيئتها الخارجية والمتعاملين و(أو) المرتبطين بها سوف توصل المنشأة الى الانطلاق فى تحديد أهدافها وخططها على أساس من تلك الفلسفة للعلاقات العامة . ومن ثم فان

المنشأة بناء على تلك الفلسفة العريضة للعلاقات العامة ينبغي أن تتجه نحو تحديد أهداف العلاقات العامة والخطة العريضة للعلاقات العامة والخطط الفرعية لمزيج أدوات العلاقات وبرامجها ، كما هو موضح بشكل (١٣) السابق ٠

أهداف العلاقات العامة

بناء على الفلسفة الادارية للعلاقات العامة وعلى أساس من التحليل والتقييم البيئي تنطلق المنشأة نحو تحديد أهدافها ٠ ان فلسفة المنشأة نحو العلاقات العامه هي الاساس العريض الذى ترشد المنشأة أهدافها على اساسه٠ ومن ثم تنطلق المنشأة نحو تحديد أهدافها على ضوء تلك الفلسفة وعلى أساس من التحليل المفصل للمتغيرات البيئية الخارجية والتقييم الدقيق للمتغيرات البيئية الداخلية٠

ان الهدف المبدئي من العلاقات العامة هو دعم وتقوية الانطباع الايجابى عن المنشأة ككل من جانب جمهورها والاطراف المتعددة المتعاملة معها٠ ان العلاقات العامة تسعى اذن لاقناع الجمهور بأن المنشأة تعتبر جذابه من أجل التعامل معها٠ ان ذلك الهدف يختلف عن الهدف الرئيسي للعناصر الاخرى للترويج ٠ فالعناصر الاخرى للترويج تهدف بصورة رئيسية الى تقوية الانطباع عن منتج أو علامة معينه ومن ثم فان اقناع المشترين بشراء ذلك المنتج أو تلك العلامةالمعينه٠ وبالطبع فان الانطباع الايجابى عن المنشأة يقوى الانطباع عن منتجاتهاأو علاماتها ويساهم بصورة ايجابية ملحوظة فى زيادة المبيعات ٠ ولذا فان أحد الاهداف الفرعية للعلاقات العامة فى الحقيقة تنطوى على تدعيم الانطباع الايجابى عن منتجات أو علامات المنشأة وزيادة المبيعات منها ٠

وفى الحقيقة فكما أن للعلاقات العامة دورا فى دعم الانطباع عن منتجات المنشأة وعلاماتها وزيادة المبيعات ، فان وسائل وأساليب الترويج الاخرى تساهم بدورها فى دعم الانطباع عن المنشأة من خلال دعم الانطباع عن منتجاتها وعلاماتها٠ولذا فانه يمكن التوصل الى أن هناك علاقات تأثير وتأثر بين كل من العلاقات العامة ووسائل وأساليب الترويج الاخرى ٠ فرغم أن العلاقات العامة تقوم بدور رئيسى فى الترويج للمنشأة وسمعتها والانطباع عنها الا أنه لا يمكن اغفال دورها فى دعم الانطباع الايجابى عن منتجات المنشأة وعلاماتها٠ وكذا فانه بالرغم من أهمية الدور الذى تقوم به وسائل الترويج الاخرى فى دعم الانطباع عن منتجات المنشأة وعلاماتها وفى الترويج للمبيعات ، الا أنه لا يمكن اغفال الدور الذى تقوم به وسائل الترويج الاخرى فى دعم الانطباع عن المنشأة وذلك

خاصة من خلال دعم الانطباع عن المنتجات والعلامات .

ان الانطباع الايجابى عن المنشأة ينطوى على الصورة الحسنه التى تكون بذهن أولئك الاطراف المتعاملين مع المنشأة من مشترين وغيرهم ، من حيث السمعة الحسنة والشهرة والثقة فى المنشأة الى غير ذلك . والعلاقات العامة تستخدم أدوات عديدة فى ايجاد وتقوية تلك الصورة عن المنشأة من أهمها النشر، والاعلانات عن المنشأة " Inst-itutional Advertising or Corporate Advertising "
ان تلك الادوات تساهم مساهمة ايجابية فى دعم الانطباع عن المنشأة ومنتجاتها . ولاشك أن دور تلك الادوات فى الترويج للمنشأة ومنتجاتها يقوى أثره من خلال السلوك الايجابى للمتعاملين مع المنشأة فى شراء منتجات المنشأة من ناحية وفى نشر الكلمة الموجبه عن المنشأة ومنتجاتها وعلاماتها من ناحية أخرى . ان دور العلاقات العامة يصبح دورا متعاظما اذا مكن من توصيل صورة أو انطباع ايجابى عالى عن المنشأة وعلاماتها ، بحيث ينعكس ذلك على قيام جمهور المتعاملين مع المنشأة أنفسهم بدور العلاقات العامة ونقل ذلك الانطباع الايجابى العالى عن المنشأة وعلاماتها الى أكبر عدد من الجمهور والذى يمكن أن يتحول عدد كبير منهم للتعامل مع المنشأة ونقلهم بدورهم للانطباع الايجابى عنها وعن منتجاتها وعلاماتها .

ورغم أن الهدف المبدئى للعلاقات العامة هو دعم وتقوية الانطباع الايجابى عن المنشأة من جمهورها والاطراف المتعاملة معها و (أو) المرتبطة بها ، الا أن الهدف العريض للعلاقات العامة يبقى ويتأصل نحو دعم علاقة المنشأة ببيئتها وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والرفاهية للمنشأة وأفرادها وللمجتمع ككل وجمهوره العريض الذى ينبغى أن يقوى اتجاهه الايجابى نحو المنشأة من خلال تحقق ذلك الهدف العريض والمهم للعلاقات العامة .

ولعل من أبرز الاهداف التى تم تحديدها للعلاقات العامة الاتى (Tillman and Kirkpatrick , 1972) :

- تحديد وتقييم اتجاهات الاطراف المرتبطين و (أو) المتعاملين مع المنشأة .
- تحديد وربط فلسفة وأهداف المنشأة وسياساتها باهتمامات الجمهور .
- التخطيط والعمل على كسب فهم وقبول ذوى الاتجاهات الايجابية نحو المنشأة ، بحيث ينعكس ذلك على الافعال الايجابية من جانبهم (السلوك الايجابى القولى و (أو) الفعلى) . كما أن من أشهر الاهداف التى تم تبنيها عمليا للعلاقات العامة تلك

الاهداف التى حددتها شركة وسيتنج هاوس "Westinghouse" وهى :

- بناء سمعة الشركة كمنتج كفىء من حيث الانتاج وتقديم الخدمات، ومن حيث خدمة اهتمامات المستهلك والملاك والعاملين والعامة.
- تقييم مركز الشركة بالنسبة للبحث والتقدم العلمى والابتكار وتطوير المنتج .
- تحقيق والابقاء على الفهم من جانب الجمهور للشركة وسياساتها ومشكلاتها وأنشطتها .
- النشر Publicity عن مركز الشركة واقناع الجمهور بالمركز القيادى للشركة فى المجالات الهندسية ومجالات التصنيع والانتاج والتوزيع .

خطة العلاقات العامة

ان العلاقات العامة (والتى يعتبر من أهم أدواتها النشر والذى جرى العرف لذلك على استخدامها بأدبيات التسويق بدلا من العلاقات العامة) تعمل على توصيل الاعمال الجيدة للشركة واخبار الجمهور عنها . ومن ثم فان خطة العلاقات العامة تتجه بعد تقرير الاهداف (والتى تتم بناء على استكشاف الاتجاهات والآراء من خلال التحليل والتقييم البيئى) الى اعداد خطة العلاقات العامة والتى تتضمن الجوانب الاتية (zicmund & D'Amico, 1986 ; Cravens & Woodruff , 1986 ; Govoni, et. al. , 1986) :

أولا : خطة التغييرات الملائمة فى سلوك المنشأة :

ان خبراء العلاقات العامة ، بالاستشارة مع أعضاء الادارة الآخرين يمكنهم، على ضوء التحليل والتقييم للمتغيرات البيئية وعلى ضوء الفلسفة والاهداف المقترحة للعلاقات العامة، أن يتوصلوا الى عروض للتغيرات فى سلوك المنشأة ونشاطها والتى توصل الى تقوية الاتجاهات الايجابية وعزل أو الحد من الاتجاهات السالبة. ان تلك العروض يمكن أن تتراوح بين تغييرات بسيطة فى أساليب وأدوات العلاقات العامة الى تغييرات جذرية قد تتعلق بتغييرات فى عملية التصنيع ذاتها أو باضافة أو للغاء أحد أو بعض خطوط الانتاج .

ان تلك التغييرات المقترحة والتى يوصى بها خبراء واخصائيوا العلاقات العامة يجب النظر اليها فى اطارها العريض ، أخذا فى الحسبان علاقتها تأثيرا وتأثرا بالعلاقات العامة والمسئوليات الاقتصادية والاجتماعية للمنشأة والآثار التنموية عليها وعلى المجتمع .

ولذا فان المنشأة مع توقع دور عريض للعلاقات العامة سوف تأخذ فى الحسبان نطاقـــا عريضا من البدائل للتغيرات التى يمكن الاختيار من بينها •

وبعد الاخذ فى الحسبان لتلك البدائل يتم اتخاذ القرار من الجهات المختصـــه بالاختيار من بين تلك البدائل واعداد تفاصيل الخطة المتعلقة بالخطوط العريضـــة والاجراءات الضرورية والميزانيات التقديرية والبرامج الزمنية وخلافه بما يضمن وجود خطـة متكاملة من أجل احداث التغييرات التي تم اختيارها والاتفاق عليها كتغييرات ضرورية فى سلوك المنشأة وأنشطتها •

ثانيـا : خـطـة تنفيذ التغييرات فى سـلوك المنشـأة •

ان الخطوة التالية والمنطقية تأتى مع الخطة التنفيذية لادخال التغييرات فى سلوك المنشأة ونشاطها الى حيز الوجود • وهنا فان القسم أو الجهة التى اشتركت فى قرار خطة التغيير ليس من الضرورى أن تكون هى نفس الجهة التى تشترك فى قرار خطة التنفيـذ • ان الخطة التنفيذية وتنقيح تلك الخطة يعتبر مهما فى هذه المرحلة• ان تفصيلات خطة التغيير بحيث تمكن من التنفيذ تعتبر ضرورية فى هذه المرحلة •

ان البرنامج التنفيذى الجيد ينبغى أن يستوفى عددا من المعايير والاعتبارات • اذ ينبغى أن يتوافق مع امكانات التنفيذ ومتطلباتة • كما ينبغى أن يتوافق مع الاهــداف المرغوب تحقيقها من التغيير وألا يتعارض مع فلسفة المنشأة والعلاقات العامة وخصائصها • كما أن برنامج العلاقات العامة المرتبط بالخطة التنفيذية للتغيير ينبغى أن يتبنى مدخلا ايجابيا وشاملا • وينبغى أن تتسم الرسالة بالبساطة والوضوح وأن تتضمن رموزا ذات مغزى • كما ينبغى أن يراعى فى برنامج العلاقات العامة أن يكون ذو نفع وفائدة لكل من المنشأة والجمهور الموجه له• ان تنفيذ التغيير ليس سهل دائما ولكن مراعاة تلـــك الاعتبارات سوف يمكن من عبور جسر التغيير برفق ويسر من الحالة القديمة الى الوضـــع الجديد •

ثالثـا : خطـة ايصـال التغييرات فى سـلوك المنشـأة •

ان العديد ين ينظرون الى ايصال التغيير فى سلوك المنشأة على أنه جانب هـام ونشاط رئيسى من أنشطة العلاقات العامة• إنه جانب رئيسى من جوانب العلاقات العامة ومن ثم فانه لا يمكن تجاهله بأى حال من الاحوال • ان القدرة على التخطيط لمزيـج

الاتصالات وتحديد الجهة التى يجب أن توجه اليها الاتصالات والوقت الملائم لذلك لخلق الوعي بالتغيير وقبوله يعتبر الاطار الاساسى لنجاح العلاقات العامة فى أداء رسالتها • ولاشك أن هناك عديد من البدائل للاتصال الفعال واختيار أكثرها ملائمته وفعالية للغرض المقصود منها يتطلب مهارات معينه تتعلق بالتحليل والخلق والابتكار • ان دراسة الجمهور وأساليب الاتصال يتطلب مهارات تحليلية وابتكارية ، وذلك كما هو الحال بالنسبة للاعلان ومروجات (منشطات) البيع الاخرى • ولكن الفرص والبدائل الاتصالية هنا تعتبر متنوعة (مباشرة وغير مباشرة) • وذلك يجعل عملية الاختيار من بين تلك الفرص والبدائل الاتصالية أكثر تحديا الا أن النتائج من جهة أخرى سوف تكون واعدة بدرجة كبيرة •

ولايضاح ذلك نشير الى أن احدى الشركات قامت باعداد معدة معقدة التركيب لرقابة التلوث وأمامها عدة بدائل فيما يتعلق بالعلاقات العامة وهى (Govoni, et. al., 1986) : (١) ارسال ذلك الخبر بالبريد الى وكالات الانباء ودور النشر المحلية والاقليمية ، (٢) عقد مؤتمر صحفى بالمصنع ، (٣) تقديم غذاء عمل للمسئولين الرسميين المحليين بغرفة الرقابة ، (٤) دعوة الجمهور لزيارة المصنع • ان اختيار الرسالة المناسبة والطريقة الملائمة لايصالها سوف يعتمد على عديد من العوامل منها التكلفة ، والاثر المتوقع على الجمهور ، وحجم الجمهور المرغوب وصول الرسالة اليه ، والفرص المتاحة لتحقيق أهداف أخرى ثانوية من الاتصال بالاضافة الى الهدف الرئيسى ، وقدرة الجمهور المرغوب وصول الرسالة له على أن يقوم بدور قادة الرأى ، الى غير ذلك •

ومن أجل الاتصال بالجمهور المرغوب ، فان على العلاقات العامة أن تراعى : (١) وثاقة مصدر الرسالة ومدى الاعتقاد فى صدقه ، (٢) أسلوب ايصال الرسالة والمظاهر المحيطة بها بحيث تكون حقيقية ومتوافقه مع مغريات وجاذبيات الرسالة ، (٣) كون الرسالة ذات مغزى لمستقبلها ، (٤) ضرورة الايضاح حتى يمكن للمستقبل فهم الرسالة بالمعنى الذى يقصده المرسل ، (٥) ضرورة استمرارية الرسالة لضمان تحقق الاثر المطلوب ، (٦) استخدام وسائل (قنوات) الاتصال التى تصل للمستقبل والتى يعتقد فيها ، (٧) وأخيرا ، الاخذ فى الحسبان لمقدرة المستقبل (الجمهور المرغوب وصول الرسالة اليه) على استقبال وفهم الرسالة • ان تلك الارشادات المتعلقة بالاتصال بالجمهور المرغوب ايصال المعلومات اليهسوف تمكن من ايصال تلك المعلومات على الوجه المرغوب وبصوره فعالة تساهم فى تحقيق الفهم والتعاون من جانب ذلك الجمهور ، ومن ثم تحقق الغرض المقصود من الاتصال •

تنفيذ خطة العلاقات العامة

ان الخطوة المنطقية التالية هى تنفيذ خطة العلاقات العامة ان ذلك ينبغى أن يتم وفقا للخطة التنفيذية التفصيلية للتغيرات وفقا لخطة ايصال التغييرات فى سلوك المنشأة مع مراعاة المزيج الامثل للادوات الاتصالية والبرامج الزمنية وذلك وفقا للخطة الموضوعه. وفيما يلى نتناول ببعض الايضاح لاهم الادوات التى يمكن أن تستخدمها العلاقات العامة فى الاتصال بالجمهور وتنفيذ خططها فى العلاقات العامة .

الادوات (الوسائل) المستخدمة فى تنفيذ خطة العلاقات العامة .

ان العلاقات العامة هى فى الواقع شكل عريض من أشكال الاتصال ذو النطاق الواسع والتى تخدم عديد من الاغراض وتصل الى عديد من الجمهور العريض والمتنوع. ومن ثم فان أدوات وأساليب العلاقات العامة يجب أن تكون أيضا متنوعة لخدمة تلك الاغراض. ان من بين تلك الادوات النشاطات بالمنطقة أو بالحى ، ومنشورات الشركة ، والعروض، والمعارض ، والحفلات والمناسبات، وهذا بالطبع بالاضافة الى الوسيلتين واسعتى الانتشار فى نشاط العلاقات العامة وهما النشر والاعلان عن المنشأة .

ويجب ملاحظة أن جميع تلك الادوات والوسائل التى تستخدم فى نشاط العلاقات العامة والتى أشرنا اليها هنا هى على سبيل المثال وليس الحصر . ولاشك أن نشاط العلاقات العامة ومدى اتساعه يعتمد على امكانيات رجال العلاقات العامه ورجال الادارة والتسويق فى الخلق والابتكار والابداع وعلى مدى تنوع الوسائل التى يمكن استخدامها لايصال ذلك النشاط للجمهور . وسوف نتناول هنا ببعض الايضاح للوسائل التى يمكن استخدامها فى نشاط العلاقات العامة. ونظرا لكون النشر ، والاعلان عن المنشأة يعتبران من أكثر الادوات انتشارا واستخداما فى نشاط العلاقات العامة فسوف نتناولهما فى فصل لاحق خاص بها. وفيما يلى ايضاح للادوات (الاساليب) الاتية فى مجال العلاقات العامة (Govoni, et. al., 1986 ; Tillman and Kirkpatrick, 1972):

<u>أولا : النشاطات بالمنطقة أو بالحى</u> : ان تلك النشاطات تساهم فى دعم الانطباع عن المنشأة فى المنطقة المحلية. ويمكن أن تغطى نشاطات المنشأة الاتى : جمع الاموال والتبرعات ، والخدمات الادارية والتنفيذية للمنظمات التى لا تهدف للربح بالمنظمة ومساهمات الادارة فى النوادى الخدمية ، واشتراك العاملين فى المجالس المحلية المنتخبة،

والدعم للنشاطات الشبابية وبرامج رعاية الشباب ، وغيرها •

ثانيا : منشورات ومطبوعات الشركة : ان تلك المنشورات والمطبوعات توجه اما داخليا للعاملين داخل الشركة أو خارجيا للاطراف الخارجية المرتبطة كمنافذ التوزيع والمستهلك النهائى والموردين وغيرهم •ان المنشورات الاخبارية المكتوبة والتى توزع داخل المنشأة تجعل العاملين على علم بما يجرى داخل الشركة ، كما تخبر العاملين بالمنتجات الجديدة التى ستقدم حديثا ، وبالتطورات فى المنتجات الحالية والتشكيلات الجديدة من تلك المنتجات ، وبالترقيات أو التنقلات التى تتم لبعض العاملين ، وبالتغييرات التى تحدث فى سياسة الشركة ، وبالمكافآت والحوافز الاضافية التى تقدمها الشركة لبعض أو كل العاملين ، الى غير ذلك من المعلومات المفيدة والهامة للعاملين •

أما منشورات ومطبوعات الشركة التى توجه خارج المنشأة فهى تمد بوسيلة أو وسائل اتصال بالمستهلكين الحاليين و(أو) المرتقبين والموردين ومنافذ التوزيع والموء سسات المالية وشركات التأمين ، ووكالات الاعلان والنقل وجهات الخدمات وغيرها من الجهات التى تحتاج الشركة ايصال المعلومات اليها • وعادة ما تشمل المعلومات بتلك المنشورات على موضوعات ذات اهتمام من جانب الجمهور وذات نفع للشركة من أجل التعريف بها وبناء انطباع ايجابى عنها وعن مساهماتها بالبيئة والمجتمع المحيط بالشركة •

ثالثا : الافلام : ان استخدام الافلام فى العلاقات العامة يعتبر محدود نسبيا نظرا للامكانات المالية المرتبطة به والتكاليف العالية من أجل انتاجها • وعادة ما تستخدم الشركات الكبيرة الافلام لقدرتها على توفير الامكانات المالية والمادية والبشرية اللازمة لذلك • ان الافلام يمكن أن تقدم عروضا للمعلومات عن خدمات عامة ، أو صداقات أو معلومات عن الصناعة التى تعمل بها الشركة أو عن الشركة وأنشطتها ومنتجاتها وتاريخها والخلفية العامة عنها • وعادة ما تكون تلك الافلام متاحة من خلال منافذ التوزيع المباشرة وغير المباشرة • فالشركات الكبيرة عادة ما تمد دور العرض (السينما) بالافلام مباشرة أما الهيئات المختلفه كالموء سسات التعليمية وأجهزة الخدمة المدنية والهيئات والمنظمات الاجتماعية وخلافه فيمكن أن تصل اليها تلك الافلام اما مباشرة أو من خلال منافذ التوزيع (الوسطاء) •

ولاشك أن تحقق أهداف معينه من وراء الانفاق على الافلام يبرر تلك النفقات الباهظة المرتبطة باخراجها وانتاجها • فالشركة يمكن أن تحقق أهدافا تجارية مباشرة

ترتبط بمنتجات الشركة ومبيعاتهاكما يمكن أن تحقق أهدافا عامة تتعلق بتوطيد العلاقة مع الجمهور والتى تنعكس أيضا على تحقيق الاهداف التجارية من حيث الانطباع الايجابى عن الشركة ومنتجاتها ومن حيث الانعكاس على زيادة مبيعاتها •

رابعا : العروض والمعارض : ان العروض والمعارض تعتبر من أدوات اتصالات العلاقات العامة التى يمكن أن توجه الى جمهور عريض أو جمهور معين • وقد يكون ذلك الجمهور المعين من المستهلكين الحاليين كما قد يكون ذلك الجمهور المعين من المستهلكين المرتقبين ، أو قد يكون من الموردين الحاليين أو من الموردين المرتقبين أو غير ذلك •

ان الاشتراك فى المعارض والعروض الدولية على النطاق الواسع يعتبر أقصى حالات استخدام العروض والمعارض كأدوات اتصالية للعلاقات العامة• وتعتبر العروض والمعارض المحلية والدولية كعروض ومعارض السيارات والعروض والمعارض المحلية والدولية الزراعية والصناعية وخلافه من الادوات التى يمكن أن تحقق أهدافا عامة تتعلق بالعلاقات مع الجمهور،وكذا أهدافا ترويجية وبيعية تتعلق بالترويج للشركة ومنتجاتها تجاه فئة أو فئات معينه من الجمهور والترويج لمبيعات الشركة لخلق انطباع ايجابى وتقدير للشركة ولمنتجاتها ، لزيادة تلك المبيعات من منتج أو منتجات معينه للشركة• وعادة ما يكون لوسائل النشر كالمجلات والصحف وللوسائل الاذاعية والمرئية كالاذاعة والتليفزيون دور كبير فى زيادة الاثر الايجابى لتلك العروض والمعارض بنقل المعلومات عنها الى قطاع أعرض من الجمهور الذى لم يشاهد تلك العروض أو المعارض •

خامسا : المناسبات الخاصة : ان المناسبات الخاصة تعتبر من الادوات الشائعة للاتصال فى مجال العلاقات العامة• ان تلك المناسبات الخاصة تساهم فى جذب انتباه الجمهور • وقد تقوم الشركة بالتخطيط والتنفيذ لتلك المناسبات • كما قد تقوم الشركة بالتخطيط لتلك المناسبات مع اشراك الجهات المشتركة فى التنفيذ ، وذلك كما فى حالة المسابقات الرياضية كسباقات الجرى أو سباقات السيارات أو الموتسيكلات أو خلافه• وعادة ما تتبنى الشركات تلك المسابقات لملاءمتها للمنتجات التى تنتجها • فالشركات المنتجه للاحذية الرياضية عادة ما تتبنى مسابقات الجرى ، والشركات المنتجة للسيارات أو الموتسيكلات عادة ماتتبنى سباقات السيارات أو الموتسيكلات ، وهكذا • ولكن الشركات يمكن أن تقيم أحيانا مناسبات قد لا ترتبط بالمنتجات التى تنتجها أو الخدمات التى تقدمها ، وان كان من الافضل فى كثير من الحالات أن ترتبط المسابقات بالمنتجات أو

الخدمات التى تقدمها الشركات ·

متابعة تنفيذ خطة العلاقات العامة

ان متابعة تنفيذ خطة العلاقات العامة ينبغى أن يتم بصورة مستمرة من خلال الخطوات التالية :

أولا : قياس مدى الوعى بالتغييرات فى سلوك المنشأة·

ان جهاز متابعة تنفيذ خطة العلاقات العامة ينبغى أن يتابع مدى كفاءة تنفيذ خطة العلاقات العامة · ويتم ذلك بداية بالحصول على المعلومات عن مدى وصول الرسائل الاتصالية بوضوح الى الجمهور المرغوب (فئة أو فئات الجمهور المرغوب) ، ومدى فهم ذلك الجمهور للوسائل الاتصالية الموجهه اليه، ومدى وعى ذلك الجمهور بالتغييرات التى تحدث فى سلوك المنشأة بناء على ذلك الفهم من جانبه·

ثانيا : اعادة قياس آراء واتجاهات الجمهور ·

ان جهاز متابعة تنفيذ خطة العلاقات العامة لا يكتفى بمعرفة مدى وعى الجمهور (المرغوب وصول الرسائل الاتصالية اليه) بالتغييرات التى تحدث فى سلوك المنشأة، وانما مهمة جهاز المتابعة تكون أبعد من ذلك · ان جهاز المتابعة عليه أن يكتشف مدى التغيير الايجابى الذى يطرأ على آراء واتجاهات ذلك الجمهور فى صالح المنشأة· كما أن على جهاز المتابعة أن يكتشف أيضا مدى التغيير السلبى الذى يطرأ على تلك الآراء والاتجاهات لذلك الجمهور فى غير صالح المنشأة·

ثالثا : مقارنة وعى وآراء واتجاهات الجمهور الفعلية بالاتجاهات والآراء المرغوبه·

ان الخطوة التالية بعد قياس مدى وعى الجمهور بالتغيرات وقياس آراءواتجاهاته تكون بمقارنة ذلك الوعى وتلك الآراء والاتجاهات الحالية بالوعى والاتجاهات المرغوب تحقيقها والمحدد مسبقا فى صورة معايير يمكن المقارنة على أساسها · ان تلك المقارنه سوف تمكن من اكتشاف مدى التغير الايجابى أو السلبى الذى طرأ على وعى الجمهور المرغوب بالتغييرات ، ومدى التغير الايجابى أو السلبى الذى طرأ على آراء واتجاهات الجمهور تجاه المنشأة

رابعا : اكتشاف الايجابيات وتقويتها، والانحرافات والعمل على تصحيحها على وجـــه السـويـــة •

بناء على مقارنة وعى وآراء واتجاهات الجمهور الفعلية بالمرغوب يقوم جهاز المتابعـة باكتشاف الجوانب الايجابية والسلبية • ان على ذلك الجهاز تقديم التقارير الى ادارة العلاقات العامة بالجوانب الايجابية حتى يعمل على تقويتها • كما أن على جهاز المتابعة أن يقوم برفع التقارير لادارة العلاقات العامة عن الجوانب السالبة حتى تقوم بالعمل على اتخاذ الخطوات التصحيحيه الضرورية على وجه السرعة • وقد تكون تلك الخطـــوات التصحيحيه مرتبطة بمرحلة جمع المعلومات عن الآراء والاتجاهات أو فى مرحلة التحليـل والتقييم البيئى أو فى مرحلة اعداد الخطة أو تنفيذها الى غير ذلك • ومن ثمفاكتشـــاف المرحلة يمكن من اتخاذ الخطوات التصحيحيه الفورية التى يمكن اتخاذها على ضوء ذلك•

خامسا : المعلومات الراجعـة اضافـة للمعلومـات القادمـة •

ان المعلومات الراجعة تبين الجوانب الايجابية و(أو) الجوانب السلبية وتساعد فى اكتشاف الانحرافات وهل ترجع الى مرحلة جمع المعلومات أم الى مرحلة التحليل والتقييم البيئى أم الى مرحلة اعداد الخطة أم الى مرحلة تنفيذهاأم الى غير ذلك • ومن ثم فانـــه على ضوء تلك المعلومات الراجعة واضافة الى المعلومات القادمة فان ادارة المنشأة وادارة العلاقات العامة سوف تتمكن من التحليل والتغيير البيئى واعادة صياغة خطة العلاقات العامة على أساس من سيل متدفق من المعلومات الوافية والدقيقة(القادمة والراجعة) والتى تمكن من اعادة صياغة خطة العلاقات العامة على أمثل وجه ممكن بما يحقق الاهـــداف المرغوبة (ولبيست المتاحة) للعلاقات العامة•

تـقـيـيـم نـتـائـج الـعـلاقـات الـعـامـــة

ان كل تلك الخطوات السابقة تتطلب جهودا فعالة من أجل تحقيقها ، ولكن تقييم نتائج العلاقات العامة يتطلب الجهد الاكبر كما يتطلب الخلق وروح المثابرة والتحـــدى واستخدام مداخل فعالة تمكن من تقييم نتائج العلاقات العامة عموما ونتائج النشـــر عـــلى وجه الخصوص • ان ذلك التقييم للنتائج سوف يكشف عن مدى فعاليـــة العلاقات العامة عموما والنشـــر خصوصا ومدى تحقيقهاللأهداف المرغوب فيها •

وعموما فانه يمكن استخدام ثلاثة مداخل لقياس مدى فعالية النشر والعلاقات العامة

فى تحقيق الاهداف المرغوبه، نتناولها بشيء من الايضاح فيما يلى (Cutlip & Center, 1982):

أولا : الأوضـــاع والأمـــاكــن .

وتبعا لهذا المدخل يتم قياس مدى فعالية النشر والعلاقات العامة من خلال القياس المتعلق بأوضاع وأماكن الاخبار والتصريحات الاخبارية وما شابه ذلك . ويتم ذلك عــــن طريق قياس مقدار المكان المخصص (مقدار الاعمدة المخصصةللاخبار والتصريحات وخلافه) بالمجلات والجرائد ومقدار الوقت المخصص لذلك بالاذاعة والتليفزيون أو ترجمة ذلك الى تكلفة للمكان أو تكلفة للوقت . ويمكن أن يقوم متخصصوا العلاقات العامة بالشركـــــة بذلك أو يمكن الاعتماد على جهات خارجية . وبالرغم من أن هذا الاسلوب يعتبر مفيـــد الى حد ما فى التعرف على مقدار الجهد المبذول فى العلاقات العامة (مقدرا بالتكلفـــة) بالمقارنة بالاعلان ، الا أن قياس الفعالية هنا يكون منصبا على الكم (عدد الرسائـــل) وليس على مدى تأثير تلك الرسائل على تحقيق الاهداف (أو النتائج) المرغوبة.

ثانيـا : الاســــتجابـــات .

ان المدخل الثانى للقياس يتضمن قياس عدد الاستجابات للتصريحات الاخباريـــــة (التصريحات التى تتم من خلال العلاقات العامة) . ان هذه الاستجابات لتصريحــات العلاقات العامة يمكن أن تأخذ شكل خطابات أو مكالمات تليفونية ، أو أشــــــــكال للاستفسارات عن وسائل العلاقاتوالنشر الكتابى والاذاعى . ان معظم المطبوعـــــات والمنشورات التجارية تقدم للقارىء خدمات الاستفسار . وهذه تقدم للقارىء أو الراغـــب فى طلب المطبوعات والمنشورات وسيلة ميسرة لخدمته من أجل تمكينه من الحصول علـــى معلومات عن المنتجات أو الخدمات المختلفة الموجودة بتلك المطبوعات أو المنشورات وكل فقرة بخصوص منتج من المنتجات أو خدمة من الخدمات تظهر بتلك المطبوعات تحت رقـم كودى معين والذى يكون موجود أيضا على مظروف بالمجلة أو جهة النشر مكتوب عليـــه العنوان ومدفوع البريد الخاص به . والقارىء ما عليه الا أن يكتب اسمه وعنوانه ويضــــع دائرة على الرقم الكودى للسلعة أو الخدمة الذى يرغب الحصول على معلومات عنها ، ثم يرسل المظروف بالبريد من أجل الحصول على المعلومات التى يرغبها . ويتم بعد وصول تلك المظروفات تصنيفها وفقا للرقم الكودى ، وكل شركة عندئذ تتلقى أسماء وعناويــــن الاشخاص الراغبين فى الحصول على المعلومات .

ان هذه الاستجابات تعطى انطباعات عن مدى الاقناع المتعلق بالرسائل الخاصة بتصريحات العلاقات العامة. ولكن هذا الاسلوب على أية حال لا يظهر أو لا يسجل الا أولئك الاشخاص الذين يكون لديهم اهتمامات أو دوافع كافية من أجل اتخاذ فعل معين فى صورة استفسارات أو خطابات أو مكالمات أو خلافه. ولكنها لا تقيس الاثر على أولئك الذين يقرأون التصريحات الاخبارية ولا يكون لديهم سبب فى الوقت الحالى (سبب حالى) للاستجابة. كما لا يقيس أيضا مدى تقدم أولئك المستفسرين من مرحلة الحصول على المعلومات الى مرحلة الشراء الفعلى.

ثالثا: دراسات الاتجاه.

ان المدخل الثالث لتقرير أثر العلاقات العامة على الجمهور المرغوب يكون بدراسة الاتجاه. ويتطلب ذلك اعداد مقاييس ملائمة لقياس الاتجاهات أو الآراء وذلك قبل القيام بنشاط أو أنشطة معينه من أنشطة العلاقات العامة ويتم بعد ذلك قياس الآراء والاتجاهات قبل القيام بأى نشاط. ثم يتم القيام بذلك النشاط و(أو) بتلك الانشطة للعلاقات العامة ثم قياس الآراء أو الاتجاهات بعد القيام بنشاط أو بأنشطة العلاقات العامة المرغوب قياس أثرها. ويتم على ضوء ذلك معرفة مدى التغيير الذى حدث فى الآراء والاتجاهات نتيجة القيام بذلك النشاط المعين أو بتلك الانشطة المعينه للعلاقات العامة.

وبالرغم من أن ذلك المدخل يعتبر مكلف من أجل قياس فعالية العلاقات العامة فى أدائها لمهامها، الا أنه يعتبر ذو قيمة كبيرة. فهو يعتبر مدخل من المداخل القيمة من أجل قياس فعالية العلاقات العامة، وخاصة اذا كانت المنشأة تنظر للعلاقات العامة على أنها شكلا رئيسيا من أشكال الاتصالات التسويقية بجمهور المنشأة.

تتابعات تنفيذ خطة العلاقات العامة

ان تنفيذ خطة العلاقات العامة سوف يترتب عليه عدة تتابعات. ان تلك التتابعات قد تكون موجبه أو سالبة ومن ثم فانه لإعادة صياغة خطة العلاقات العامة فان المنشأة سوف تأخذ تلك التتابعات فى الحسبان والتى تتعرف عليها من خلال المعلومات الراجعة. ومن ثم فكما ذكرنا آنفا وعلى ضوء تلك المعلومات الراجعة واضافة الى المعلومات القادمة فانه يمكن اعادة صياغة خطة العلاقات العامة للمنشأة.

ان التتابعات الموجبة أو السالبة والتى تترتب على تنفيذ خطة العلاقات العامة يمكن أن تتضمن واحدا أو أكثر من الاتى :

أولا : تقوية (أو عدم تقوية) وعى الجمهور المرغوب بالتغييرات الايجابية التى تحدث فى سلوك المنشأة .

ثانيا : تقوية (أو عدم تقوية) الاراء والانطباعات والاتجاهات الايجابية من جانب الجمهور المرغوب

ثالثا : تقوية (أو عدم تقوية) السلوك المرغوب القولى و (أو) الفعلى لجمهور المنشأة المرغوب .

رابعا : تحقق السلوك الايجابى المتنامى لجمهور المنشأة وأطرافها ، باضافة جمهور اضافى الى الجمهور الحالى للمنشأة ، بحيث يقوم بنفس الدور من خلال سلوكه الفعلى و (أو) القولى ، وهكذا فى حلقات متوالية ومتنامية .

الفصل الثالث

النشـــر والإعــلان عـــن الشركـــة
فـــى إطـــار العلاقـــات العامـــة

مقدمة

بالرغم من أن للعلاقات العامة بأساليبها وأدواتها المتنوعة دور ترويجي الا أنه تقليديا نجد أن العلاقات العامة تقوم بدور ظاهر في الترويج من خلال العلاقه مع الجمهور عن طريق النشر والاعلانات عن المنشأة . ولذا فاننا سوف نتناولهما ببعض التفصيل في هذا الفصل .

وبالرغم من ان المهام الترويجية الاخرى تقوم بدور ما في العلاقات العامة الا أنه من المتعارف عليه تقليديا فان أنشطة العلاقات العامة مع الجمهور تمارس عن طريق العلاقات العامة وخاصة من خلال النشر والاعلانات عن المنشأة .

وسوف نتناول في هذا الفصل للنشر في اطار النشاط الترويجي موضحين مفهومه والمزايا والاهداف التي ترمي المنشأة الى تحقيقها من وراءه . ثم نتناول الاشكال الرئيسيه للنشر وأهم الموضوعات التي يمكن أن يتضمنها . كما نتناول في هذا الفصل الاعلان عن المنشأة من حيث مفهومه والغرض من أنواعه والفروق الجوهرية بينه وبين الاعلان عن السلعة أو العلامة .

النشر

النشر في اطار النشاط الترويجي للمنشأة هو نشاط غير مدفوع له عموما لنشر أو اذاعة أخبار تجارية ذات مغزى عن سلعة أو خدمة أو منشأة ما وذلك من خلال وسيلة نشر مطبوعة أو من خلال الاذاعة أو التليفزيون أو خلافه مما قد ينتج عنه تأثير (غير شخصي بالمقارنة بالبيع الشخصي) على الطلب على سلعة أو خدمة أو الانطباع عن منشأة ما (Kotler, 1976) .

ان النشر يعتبر مشابه للاعلان في أنه عبارة عن رسائل اقناعيه يتم ايصالها من خلال وسائل الاتصال بالاعداد الكبيرة والتي يمكن استخدامها للإعلان أيضا . ولكنها تختلف عن الاعلان في أنها نشاط غير مدفوع له عموما وأن الرسالة لايتم توقيعها بواسطة جهة الدفع لانه لا يكون هناك عموما مبالغ مدفوعه مقابل نشر أو اذاعة الرسالة . بينما في الاعلان فان الجهة التي يتم الاعلان لصالحها تقوم بدفع مقابل نشر الاعلان أو اذاعته ومن ثم فانها تقوم بالتوقيع على الاعلان (Zikmund and D'Amico, 1986) .

ان المعلومات حينما تعتبر ذات أهمية اخبارية عن منشأة ما أو منتج أو منتجات أو خدمة أو خدمات لمنشأة ما ، وحينما تقوم وسائل الاتصال بتقديم تلك المعلومات دون أن تحصل على مقابل من وراء ذلك فانه فى تلك الحالة يمكن أن نطلق على ذلك النشاط النشر . ولذا فان المنشأة التى يتم النشر بخصوصها لا تقوم بالتوقيع على الرسالة المنشورة كما لا تقوم عموما بدفع مقابل لها . وبالرغم من أن نشاط النشر يرتبط عموما بعدم الدفع الا أنه قد توجد بعض الحالات التى قد تقوم فيها بعض المنشآت بالدفع لوكالات النشر والدعاية أو تحمل نفقات أخرى مرتبطة بالنشر . ولكن على أية حال فان وسيلة النشر أو الاذاعة تقوم بنشر أو اذاعة تلك الرسائل دون مقابل ، ولذا فان مصطلح "عدم الدفع" يكون مرتبط بنشاط النشر عموما (Kincaid, 1985) . ومن ثم فان خاصيه هامه تميز النشر وهى أنه يتضمن دائما طرف ثالث كالمحرر بالمجلة أو الجريدة أو المذيع بالاذاعة أو التليفزيون والذى يكون له القدرة النهائية (التأثير النهائى) لتقرير طبيعة الرسالة. ونظرا لتوافر عنصر الاعتقاد والتصديق لذلك الطرف الثالث ، وكذا نظيرا الان المعلومات تنشر أو تذاع فى صورة حقائق ولا تكون معلومات اقناعية فان الجمهور يعتقد بدرجة عالية فى تلك المعلومات التى تأتى من خلال النشر ويثق فيها نتيجة لذلك (Zikmund and D'Amico , 1986) .

مزايا النشر .

ان النشر يعتبر من بين عناصر المزيج الترويجى الهامه ولكنه لا يلقى نفس الاهتمام بعناصر المزيج الترويجى الاخرى وخاصة من حيث الميزانيات والمخصصات المالية. ولكن الاهتمام بهذا العنصر من عناصر المزيج الترويجى والتخطيط الجيد له يمكن أن يكون مفيدا بدرجة كبيرة فى الترويج للمنشأة و (أو) منتجاتها ، والتى لو تم استخدام الاعلان كبديل لها فانه قد يرتبط بتكاليف كبيرة بدرجة ملحوظة من أجل الوصول الى نفس الغرض (Cravens and Woodruff, 1986) .

وبالعلاقة بأدوات ووسائل العلاقات العامة الاخرى فان النشر يحظى باستخدام واسع بالمقارنة بتلك الادوات الاخرى ، فهو من أكثر ادوات العلاقات العامة استخداما . ونظرا لطبيعته الاخبارية وليست الاقناعية (كما هو الحال فى الاعلان) فانه فى أحيان كثيرة يكون ذو أثر ايجابى كبير بالنسبة للمنشأة أو المنتجات أو الخدمات التى يتم النشر بخصوصها وذلك بسبب اعتقاد الجمهور فى صدقها كما أن النشر يكون ذو مغزى كبير فى الترويج كأداة من أدوات الاتصالات التسويقية ذات الاثر الكبير بالمقارنة بالتكلفة.

ان المغزى الكبير للنشر كوسيلة اتصالية يتأتى من استخدامه لنفس الوسائل الاتصالية التى تستخدمها عناصر الترويج الاخرى كالاعلان ، ومنها الصحف والمجلات والاذاعة والتليفزيون وذلك لايصال رسالة المنشأة للجمهور المرغوب • ولكنها تكون غير مكلفة بالمقارنة بالاعلان ، اذ لا يكون هناك تكلفة لشراء مساحة الاعلان بالمجله أو الجريدة أو وقت الاعلان بالاذاعة أو التليفزيون • وبالاضافة الى عنصر التصديق المشار اليه فان النشر يكون واسع الانتشار نظرا لانه يصل للجمهور الذى تغطيه وسائل النشر ذات الانتشار الكبير (المجلات والصحف والتليفزيون والراديو) ، وهذا ما يجعل النشر ذو أثر ايجابى ملحوظ بالنسبة للشركات والمنشآت فى الترويج لها ولمنتجاتها أو خدماتها (Govani, et. al., 1986) •

وبالرغم من تلك المزايا الملحوظة للنشر الا أن هناك بعض المآخذ التى يمكن أن ترتبط بتلك الوسيلة كأسلوب ترويجى • فالمنشأة التسويقية لا يمكنها أن تراقب النشر من حيث المظهر أو الوقت أو المحتوى لان النشر يتم من خلال وجود طرف ثالث (المحرر أو المذيع) بين المنشأة والجمهور • ومن ثم فان قيمة النشر كوسيلة ترويجية يعتمد على ظروف الوقت والمكان بالوسيلة ومدى اختيار المحرر أو المذيع للأخبار المكتوبة أو المذاعة عن المنشأة ويرتبط بتلك الاخبار ومدى قيمتها من وجهة نظر الجمهور• ولذا فان المنشأة تفتقد الرقابة على النشر من حيث وقت النشر ومكانه ومحتواه• ويضيف الى ذلك البعد تعقيدا مدى تنافس المنشآت المماثله على جذب وسائل النشر المختلفة (من اذاعة وتليفزيون وصحف ومجلات وخلافة) من أجل النشر لها (بسبب مزايا التكلفة أساسا) مع محدودية الوقت والمكان الذى يمكن أن يكون مخصصا لذلك • ان تلك المحددات للنشر تعتمد فى مداها على مركز وقيمة وسيلة النشر المستخدمة من وجهة نظر الجمهور• فالتليفزيون والاذاعة تكون أكثر تأثيرا فى كثير من الاحيان من بعض المجلات أو الجرائد• بينما المجلات والجرائد المحلية لمدينه أو لمنطقة معينه تكون ذات فعالية ملحوظة فى النشر للشركات المحلية • وأخيرا فان النشر عموما قد لا يتم تكراره بخصوص منشأة ما أو منتج معين بعكس الحال فى الاعلان الذى يمكن تكراره (Pride and Ferrell,1987) •

أهـــداف النشــر •

ان النشر الناجح يعتمد على ايجاد موضوعات ذات صفة اخبارية وفى نفس الوقت فان النشر الناجح يقوم على خاصية اخبار وارشاد وتعليم الجمهور المرتقب • ونظرا لان الرسائل

يتم تضمينها بوسائل النشر كرسائل اخبارية ، لذا فانه توجد احتمالات ضعيفه لتقديم نقاش اقناعى أو عرض مغريات وجاذبيات معينه من أجل الاقناع بشراء منتج معين • ومن ذلك نجد أن أهداف النشر تنطوى عموما على اخبار وتعليم الجمهور عن منشآت أو منتجات وعلى أية حال فان تحقيق هذه الاهداف يمكن بل ينبغى أن يقوى احتمالات زيادة المبيعات المستقبلية (Cravens and Woodruff, 1986) •

وبمقارنة النشر بالاعلان من حيث الاهداف نجد أن أهداف الاعلان تكون ظاهرة بدرجة أكبر • وبينما نجد أن الرسائل الاعلانية تهدف الى الاقناع اضافة الى الاخبار ، فان الرسائل المتعلقه بالنشر تهدف فقط الى الاخبار ولا تركز على الاقناع • والاعلانات فى بعض الاحوال قد تهدف الى تحقيق أثر سريع على المبيعات ، ويتم تصميمها لذلك الغرض أما الرسائل المتعلقه بالنشر فتهدف الى مجرد نشر الاخبار • ولذا فان المنشأة لا تدفع تكاليف النشر ولا توقع الرسائل الدعائية بالمقارنة بالاعلان والرسائل الاعلانية الذى يتم فيها توقيع الرسالة الاعلانية بواسطة المنشأة ودفع تكلفة الاعلان بالوسيلة الاعلانيه (Pride & Ferrell, 1987) •

وعموما فان النشر يهدف من بين ما يهدف الى تحقيق الاتى من الاهداف التى يمكن أن تساهم فى الترويج :

(١) اخبار الجمهور عن منشأة ما ، وعن تاريخها ومدى تطورها وتقدمها •
(٢) اخبار الجمهور عن منتج معين أو خدمة معينه •
(٣) تعليم الجمهور عن مدى تنوع اشكال المنتج أو الخدمة •
(٤) تعليم الجمهور عن مدى تنوع استخدامات المنتج أو الخدمة •
(٥) اخبار الجمهور عن التطورات الجديدة التى لحقت بالمنتج أو الخدمة •
(٦) تعليم الجمهور عن الاستخدامات الجديدة للمنتج •
(٧) تعليم الجمهور عن كيفية تشغيل وصيانة منتج أو منتجات جديدة أو متطورة •

أشكال النشر •

يوجد عدة أشكال رئيسية للنشر نوضحها فيما يلى (Govoni, et. al., 1986 ; Cravens and Woodruff, 1986 ; Tillman and Kirkpatrick, 1972 ; Pride and Ferrell , 1987).

أولا : التصريحات الاخبارية : ان التصريحات الاخبارية هى من أكثر أنواع أو أشكال النشر استخداما كأداة اتصالية • والتصريح الاخبارى هى عادة ما تتكون من صفحة أو صفحتين عن حدث اخبارى (لمنتج جديد أو تطوير فى منتج ما أو تغييرات فى احدى الشركات أو غير ذلك) • ويوزع التصريح الاخبارى عادة على نطاق عريض لكل وسائل الاتصال بالاعداد الكبيرة (كالاذاعة والتليفزيون والصحافة والمجلات) • وعادة ما يشمل التصريح الاخبارى على صور فوتوغرافية توضح الخبر كلما أمكن ذلك • ان ذلك يمكن من تحقيق فعالية اتصالية للتصريح الاخبارى عند اذاعته ونشره •

ولكن يجب ملاحظة أن استخدام تلك التصريحات الاخبارية بواسطة جهة الاذاعة أو النشر أو بواسطة أية وسيلة عموما يعتمد على نوع التصريح الاخبارى ومحتواه ، وامكانيات نشره أو اذاعته من حيث توقيت النشر ومن حيث الحيز المكانى المتاح • وأولا وقبل كل شيء فان استخدام أى تصريح اخبارى يعتمد على سياسة وسيلة النشر • كما يعتمد ذلك أيضا من الناحية التنفيذية على مدى تبنى هيئة التحرير أو الهيئة الاذاعية (أو أحد المحررين أو المذيعين)للتصريح الاخبارى واقتناعه بنشره أو اذاعته وبذل الجهد من أجل اظهار ذلك التصريح الاخبارى الى حيز الوجود بوسيلة النشر أو الجهة الاذاعية •

ثانيا : المؤ تمرات الاخبارية : ان المؤ تمرات الاخبارية تستخدم فى فترات متقطعة • وعادة ما تستخدم المؤ تمرات الاخبارية فقط عندما يكون هناك اخبار جديدة عن الشركة ومنتجاتها • فعندما ترغب الشركة اخبار الجمهور عن حدث أو أحداث جديدة بالشركة فانها تتجه الى عقد مؤ تمر اخبارى (صحفى أو اذاعى) لايصال ذلك الحدث أو تلك الاحداث الجديدة الى الجمهور من خلال وسائل الاتصالات بالاعداد الكبيرة (الجمهور) ، وعادة ما تعقد الشركة المؤ تمر فى مكان رئيسى وتقوم باعطاء المعلومات وتلقى الاسئلة والاستفسارات والاجابة عليها من أجل الكشف عن الابعاد المختلفه للحدث أو الاحداث الجديدة بالشركة واعطاء صورة واضحة عنها •

والجدير بالذكر أن الاطراف الهامين والمرتبطين بالحدث أو الاحداث الجديدة بالشركة يجب أن يكونوا موجودين بتلك المؤ تمرات • كما أن من الافضل حضور رئيس الشركة ومجلس ادارتها كلما أمكن ذلك • كما يفضل توفير النشرات الايضاحية ووسائل الايضاح حتى يمكن تغطية الحدث أو الاحداث الجديدة بالشركة على الوجه المرغوب • ان ذلك يمكن أن يتضمن تصريحات مكتوبه أو معلنة وصور فوتوغرافية ايضاحية ومعلومات خلفية (كالمعلومات عن الشركة ، والمنتج أو المنتجات ، والاشخاص البارزين بالشركة ،

الى غير ذلك) ٠

ثالثا : الخاصيـــة القصصيـــة : ان نوع النشر Publicity المتضمن بالخاصيـة القصصية ليس بالضرورة أن يكون اخباريا ٠ ان الشكل القصصي فى النشر عادة ما تتضمـن مادة مذاعه أو مكتوبة تكشف عن الشركة أو بعض جوانب تفصيلية لها (من حيث ادارتها أو تشغيلها أو خلافه) ٠ فالمعلومات القصصية المتضمنه يمكن أن تكشف عن قصة الشركة ، أو تاريخها ، أو كيفية بدء ادارتها وكيفية تطورها ومدى ما وصلت اليه من تقدم وكيف وصلت الى ذلك التقدم ،أو كيفية تشغيلها والجوانب الفنية والتكنولوجية التى تم ادخالها على مدار الوقت ، ومدى ملاحقة الشركات للتطورات التكنولوجية المعاصرة ، الى غير ذلك مـــن الجوانب الفنية والقصصية الشيقة عن الشركة٠

وعادة ما تكتب المواد القصصية بواسطة جهات تقرير (مقررين) ٠ وعادة ما يتبـراوح طول المادة القصصية من ٥٠٠ كلمة الى ٢٥٠٠ كلمة٠ وتعتبر بعض المجلات كالمجلات الاقتصادية والتجارية من المجلات التى تتميز بتبنى الطابع القصصي فى بعض فقراتهـــا المنشورة (كمجلات الاهرام الاقتصادى ، الادارى ، الخليج الاقتصادى ، وغيرها مــن المجلات الاقتصادية والتجارية بالعالم العربى ، وكمجلات " Business Week , Fortune , News Week, Electronics, Forbs " وغيرها مــن مجلات الاعمال والمجلات الاقتصادية والتجارية الاجنبية) ٠

رابعــا : الصـــور الفوتوغرافيـــة : ان الصور الفوتوغرافية حينما تتضمـن أحداث غير عادية ، أو حينما تتضمن جوانب درامية ، أو جوانب ذات أبعاد جذابة ومسلية ، أو حينما تتضمن غير المعتاد بالاضافة الى المعتاد ، فانها تصبح ذات قيمة كبيرة للنشـر وعادة ما يكون الحجم المعتاد للصور الفوتوغرافية التى يمكن أن تنشر بوسائل النشر هـو ٨ × ١٠ بوصة ٠

وفى بعض الاحيان قد تعتبر الصورة الفوتوغرافية (والتى تكون فى حدود ذلك الحجم) أفضل بكثير بالنسبة لبعض المحررين من التصريحات الاخبارية لنفس الموضوع ٠ ولكـن يجب أن يراعى من أجل تحقق ذلك توافر خصائص معينه لتصبح الصورة الفوتوغرافية ذات فعالية ٠ ومن أهم تلك الخصائص أن تكون الصورة معبرة عن الحدث (حيث تتضمـن عنصر التعبير عن الشيىء أو الحدث) ، وأن تتضمن عنصر الجمال ، وأن تتضمـن جاذبيات الالوان وتناسقها ، وأن تكون حقيقية ، وأن تكون مرتبطة باهتمامات انسانية٠

خامسا : خطابات للمحررين : ان الشركة في بعض الاحيان قد ترسل خطابات للمحررين للتعبير عن آرائها في بعض المجالات التي تتعلق بالشركة أو التي تتعلق بالمجتمع • وفي كثير من الاحيان تعتبر تلك الخطابات ذات أهمية في النشر للشركة وفي التعبير عن فلسفاتها تجاه بيئتها الداخليةوالعاملين بها و(أو) تجاه المجتمع أو أحد أطرافه • وفي بعض الاحيان يعتبر اسلوب الخطابات للمحررين من الاساليب الدعائية للشركة ووضعها المالي أو الانتاجي أو التسويقي أو الاجتماعي أو غير ذلك •

سادسا : موضوعات تحريرية : وهذه تعتبر أصعب في ايجادها أو خلقها • وعلى سبيل المثال ففي عيد الشركة المائه مثلا فقد تقوم أحد المجلات أو الصحف بتخصيص مساحة من المجلة لنشر موضوعات تحريرية عن الشركة، ومركزها القيادي بالصناعه أو بالسوق وتقدمها ونشاطها، وابتكاراتها وتطورها ، الى غير ذلك •

وعادة ما يسند ذلك الى أحد المحررين الذي يرحب بالاستعانة بمعلومات من الشركة عن خلفيتها ونشاطها وابتكاراتها ومركزها القيادي ، الى غير ذلك من المعلومات •

أهم الموضوعات التي يتضمنها النشر •

ان النشر يتضمن عديد من الموضوعات ولعل من أهمها وأكثرها تداولا بوسائل الاذاعة والنشر ووسائل الاتصالات بالاعداد الكبيرة عموما الاتي (Tillman and Kirkpatrick, 1972; Govoni,et.al., 1986; Pride & Ferrell , 1987):

أولا : التقديمات للمنتجات : ان النشر يتضمن من بين ما يتضمن تناول الجوانب والتصريحات الاخبارية والمتعلقة بالمنتجات أو الخدمات الجديدة • والقراء أو المستمعين أو المشاهدين عادة ما يبدون اهتماما كبيرا بالاقسام أو الاركان التي تتناول تلك الاخبار بالجريدة أو المجلة أو بالبرامج التي تتناول تلك الاخبار بالاذاعة أو التليفزيون. وعادة ما تتناول الصحف والمجلات عن طريق بعض الناشرين بها تلك التقديمات للمنتجات أو الخدمات الجديدة مدعمة بالصور والايضاحات تحت عنوان منتجات جديدة أو تحت عناوين مماثله مثل خدمات جديدة أو غير ذلك• وبالمثل فان الاذاعة والتليفزيون تتناول نفس النبأ وبين أو ما يماثلها في برامج يتولى اذاعتها بعض الاذاعيين لهذا الغرض • وقد أصبح ذلك سمة واضحه وعنصر رئيسي من عناصر برامج وكالات الانباء المحلية والعالمية والقنوات الفضائية الخاصة بالبلدان المختلفة •

ونجد العديد من المنتجات الجديدة يتم الاعلان عنها بالقنوات الفضائية التليفزيونية والاذاعات العالمية ٠ ويقابل المستمع أو المشاهد تلك البرامج بسرور بالغ لان المستمع أو المشاهد يهمة متابعة أحدث الابتكارات والاختراعات فى مجالات الانتاج المختلفة ٠ ولعل من أكثر المنتجات والابتكارات التى تشد اهتمامات المشاهد العالمى تلك المنتجات والابتكارات الخاصة بالحاسبات الشخصية والعقول الالية والانسان الالى والابتكارات من السيارات الجديدة والسلع المعمرة وأنظمة الاتصالات المرئية والتليفونية وغيرها ٠

ثانيا : الانشطة المتعلقة بالاشخاص : ان الانشطة المتعلقة بالاشخاص كاختيار وتعيين أو ترقيات أو انجازات أو ، فوز بعض المديرين أو العاملين تعتبر أيضا من مجالات النشر الهامة ٠ ان الصفحات المتعلقة بالاعمال بالصحف المحلية ، وكذا الصفحات الخاصة بالاعمال بالجرائد والمجلات الاقتصادية والتجارية تتناول العديد من تلك الفقرات ٠ وعادة ما تظهر الفقرات الاخبارية الخاصة من واقع ما ترسله الشركة ، ولكن بعد اجراء بعض التعديلات التى تمكن من نشرها وفقا لما تراه المجله أو الجريدة من اختصارات أو تعديلات شكلية لتلائم اعتبارات المساحة أو الوقت أو خلافه من اعتبارات ٠

ثالثا : الانشطة والتطويرات التسويقية : وتتضمن الانشطة التسويقية فى مجال النشر ذلك النشر عن المنتجات الجديدة والمنتجات التى يتم تطويرها ويحوث التطوير، والتعيينات أو التغييرات فى الفريق القائم بالنشاط التسويقى والطلبيات الكبيرة الحجم بصورة ملحوظة والعطاءات الناجحه والمكافآت من التعاقدات الناجحه ، والتطورات التى يتم ادخالها فى مجالات الصيانه أو الخدمات المكملة للسلعة ، والتطورات التى يتم اضافتها فى مجالات المعلومات وبيانات استخدامات السلعة وصيانتها ومنافذ توزيعها وغير ذلك ٠ والتطورات التى يتم اضافتها فى مجال الضمان بالنسبة للسلعة أو الخدمات ، والمناسبات التسويقية الخاصة كالمعارض أو المؤتمرات أو الحفلات أو ما شابه ذلك ٠

رابعا : الانشطة المتعلقة بالتعديلات فى سياسات الشركة : ويتضمن النشر تلك الانشطة المتعلقة بالتعديلات فى سياسات الشركة وجوانب التعديلات فى السياسات الجوهرية للشركة ٠ ومن أمثلة تلك التعديلات فى السياسات التعديلات فى سياسات الائتمان وشروطة أو التعديلات فى سياسات التوزيع أو التعديلات فى سياسات الخدمات أو الضمان أو التعديلات فى التسعير وفى سياسات الاسعار ، أو غير ذلك من التعديلات الجوهرية التى تهم جمهور المنشأة ٠

خامسا : الانشطة المالية : ويتضمن النشر فى مجال الانشطة المالية التقرير عن الانشطة المالية· وقد يكون ذلك فى صورة قوائم للارباح والخسائر ، أو الاعلانات عن توزيعات الارباح ، أو اصدار أوراق مالية جديدة للشركة، أو بيانات بالميزانيات الختامية السنوية للشركة ، أو غير ذلك من المعلومات المرتبطة بالانشطة المالية للشركة·

ان وسائل النشر بالشركة وكذا الوسائل الخارجية للنشر تتولى النشر عن تلك الجوانب والانظة المالية فى الاقسام الخاصة بالانشطة والاعمال بتلك الوسائل · والجدير بالذكر أن عديد من فئات الجمهور تهتم بمثل تلك البيانات والمعلومات لما لها من فوائد عديدة بالنسبة لهم ·

سادسا : الانشطة والاخبار ذات الاهتمامات العامة : يتضمن النشر أيضا عديد من الانشطة والاخبار ذات الاهتمامات العامة ومن بين تلك الانشطة الاتى :

- الانتخابات السنوية بالشركة ·
- اجتماعات مجلس الادارة ·
- الاعياد والاحتفالات السنوية للشركة ·
- المناسبات السنوية الخاصة بابتكارات الشركة ·
- الاعياد والمناسبات المحلية أو القومية المرتبطة بنشاط الشركة ·
- الأنشطة البيئية والتنموية العامة المحلية التى تساهم فيها الشركة وتدعمها·
- الاسابيع الخاصة التى تحييها الشركة مثل أسبوع النظافة ، أو اسبوع الصداقة أو غيرها·
- المناسبات الرياضية التى تقيمها الشركة·
- المناسبات الاجتماعية والثقافية التى تتولاها الشركة ·
- المؤتمرات واللقاءات ·
- احتفالات تخريج المتدربين بالبرامج التدريبية ذات الاهمية بالشركة ·

سابعا : التقارير عن التطورات الحالية : يتضمن النشر أيضا التقارير عن العديد من التطورات الحالية ومنها :

- تقارير عن التجارب الجديدة بالعمل بالشركة ·
- تقارير عن الظروف الجديدة للعمل بالشركة ·
- تقارير عن الطرق الجديدة للعمل بالشركة ·
- تقارير عن أحوال وظروف الصناعة التى تعمل فى اطارها الشركة ·

- تقارير عن مدى تقدم الشركة بالمقارنة بالشركات المنافسة أو بالصناعة.
- التقارير الاحصائية عن اتجاهات التوظف والتعليم والتدريب والانتاج . وغيرها بالشركة.
- تقارير عن التنبوء والتحليلات للظروف الاقتصادية وأثرها على الشركة .
- التقارير الضريبية الخاصة بالشركة.
- تقارير عن المسئولين الرئيسيين بالشركة وعن تصريحاتهم .
- تقارير عن الاحوال المالية للشركة .
- تقارير عن مكاسب العاملين .
- تقارير عن التعيينات الجديدة بالشركة ومدى مساهمتها في الحد من البطالة ورفع نسبة التوظف بالمنطقة المحلية للشركة .
- تقارير عن فتح أسواق جديدة داخلية و(أو) خارجية .

ثامنا : الاحداث الخاصة للشركة : يتضمن النشر أيضا المجالات المتعلقة بالاحداث الخاصة وهذه قد تكون متنوعة الى حد كبير . وقد تتضمن الاندماجات أو شراء شركة أخرى أو فتح فرع جديد للشركة أو خط من خطوط الانتاج . وقد تتضمن تلك الاحداث الخاصة اقامة احتفالات خاصة بتلك المناسبات مما يجعل النشر ذو اهتمام من جانب جمهور المنشأة ويقوى السمة الاخبارية لتلك الاحداث ويجعل نشرها بالاذاعة والمجلات وغيرها من وسائل النشر ذو جاذبية للجمهور .

ان تلك الاحداث الخاصة بالشركة والاحتفالات المرتبطة بها عادة ما يتم التخطيط لها واقامتها سواء بصورة دورية سنويا أو مرة واحدة. وبرنامج النشر الناجح هو الذى يتضمن تلك الاحداث والمناسبات الخاصة ويتبناها ويقوم بالنشر Publicity عنها . ومن ثم يكون هناك اتصال دائم ومستمر بين الشركة والجمهور ووسائل النشر التى تعمل من أجل ذلك الجمهور . ان برنامج النشر للاحداث الخاصة والذى يمكن أن تعدة العلاقات العامة بالشركة يتضمن عديد من الجوانب التى يتم مراعاتها ومن بينها تفاصيل البرنامج الزمنى للاعداد للفقرات الاخبارية والقصصية والصور الفوتوغرافية اللازمة. والتنسيق مع ادارة الشركة للعمل على خلق سيل متدفق ومنتظم للأحداث الخارجية بالشركة بحيث تكون على صله مستمرة ودائمة بجمهورها .

الاعـــــلان عــن الـشــركـــة

ان الاعلان عن الشركة يروج للانطباع الايجابى عن الشركة (أو الصناعة) وسمعتهـا والافكار والابعاد عنهاءوليس عن منتج أو علامة معينه بالاعلان عن العلامة٠ فالاعلان عـن العلامة يركز على منتج معين أما الاعلان عن الشركة فيرتبط بالجهة التى توفر المنتـــج (Pride & Ferrell, 1987 ; Tillman & Kirkpatrick, 1972)٠
ان الغرض من الاعلان عن الشركة ليس الترويج لبيع منتجاتها ولكن الغرض من ذلـــك النوع من الاعلان هو بناء علاقات ايجابية مع مختلف فئات الجمهور متضمنا ذلك الجمهـور العام بالاضافة الى الجمهور الخاص بالشركة (جمهور المتعاملين مع الشركة من مستثمريـن وموردين ومشترين وغيرهم (Zikmund and D'Amico , 1986)٠

ان بعض أنواع الاعلان عن الشركة يكون اخباريا لوصف غرض الشركة وجوانب القــوة فيها وفلسفة العمل بها ، الى غير ذلك ٠ ان الاعلان الاخبارى عن الشركة يكون موجهـا تجاه أنواع متعددة من الجمهور ، مشتملا ذلك على الافراد المستثمرين ومديروا المنشـآت المالية والمستهلكين والموردين والعاملين والقانونيين والاستشاريين وبيوت الخبـــرة والاستشارات ومراكز البحوث وغيرهم ٠ ان ذلك النوع من الاعلان عن الشركة عادة ما يخبـر الجمهور عن مهمة الشركة وكيف تؤدى الشركة مهمتها والفلسفة العريضة المتعلقة بالشركـــة٠
ان الهدف من ذلك النوع من الاعلان يكون عادة من أجل تقوية الوعى الايجابى عـــن المنشأة،واذا تم ذلك بالقدر المرغوب فان الشركة سوف تجد أنه قد أصبح من الايسر عليهـا القيام بمهامها وأنشطتها المتنوعة متضمنا ذلك تسويق منتجاتها أو خدماتها أو زيادة مواردها وامكاناتها المالية والبشرية الى غير ذلك (Cravens and Woodruff, 1986)٠

أما البعض الاخر من أنواع الاعلان عن الشركة فقد لا يأخذ الصفة الاخبارية وانمـا يوجه نحو دعم بعض وجهات النظر المتعلقة بالشركة وبمديروا الشركة أو مجلس ادارتهـــا وهو ما يطلق عليه الاعلان المُدَعِّم (Govoni, et. al., 1986)٠ وعلى سبيل المثال فان الاعلان عن الشركة قد يتجه نحو دعم وجهات نظر الادارة للشركة نحو المزيد من اتجاه الشركة الى تبنى آليات السوق ودعم وجهات نظر ادارة الشركة عن أهمية تشجيع المزيد بالمشروعات الحرة والمشروعات الخاصة(Cravens & Woodruff, 1986)٠
أو ايضاح وجهات نظر ادارة الشركة نحو المسئولية الاجتماعية من جانب الشركة تجـــاة المجتمع٠ أى أن الاعلان عن الشركة الذى يوضح وجهات نظر ادارة الشركة يكون بغـــرض ايضاح أدوار الشركة الاخرى باعتبارها مؤطن صالح فى المجتمع بخلاف دورها كمنتج ومسوق

لواحد أو أكثر من السلع أو لواحد أو أكثر من الخدمات (Zikmund & D'Amico, 1986) .

ان الاعلان المدعم (ويسمى أحيانا الاعلان عن بعد معين) عادة ما يتناول بعد معين أو قضية من القضايا التى تهم المجتمع والتى قد يكون فيها شيىء من التعدد أو التناقض فى الاراء . ومن ثم فان الاعلان المدعم فى هذه الحالة يأتى ليعبر عن رأى الشركة فى أحد القضايا الاجتماعية والسياسية والتى تهم المجتمع والشركة . وخلاصة القول أن الاعلان المدعم يساهم فى دعم وجهة نظر الشركة وادارتها تجاه أحد القضايا التى تهم المجتمع والشركة والتى عادة ما تتعدد الآراء بشأنها (Govani, et. al., 1986) .

وعلى أية حال فان أحد مزايا الاعلان عن الشركة هو خلق الانطباع الايجابى فى أذهان جمهورها ، والذى يمكن أن يكون أحد العوامل التى تساهم فى السلوك المرغوب من جانب ذلك الجمهور كاتجاهه الى مزيد من الشراء لمنتجات الشركة أو المزيد من الاستثمار بالشركة أو خلافه . ولذا فالاعلان عن الشركة يكون شبيها بالاستثمار، فالنتيجه اذن تكون عبارة عن أشخاص يتجهون نحو اتخاذ قرارات ايجابية تجاه الشركة كنتيجة للانطباع الايجابى عنها . وكلما كانت الشركة ومنتجاتها متضمنه بعض الابعاد الهامة مثل أهمية المنتج أو خطورة أية خطأ فى مكوناته (مثل شركات الادوية ومنتجاتها أو شركات المعلبات الغذائية مثلا) فان ادارة الشركة سوف تكون على استعداد أكبر من أجل الاعلان عن الشركة لتقوية الانطباع الايجابى عنها بما يزيد من درجة الثقة فى الشركة وفى منتجاتها (Cravens & Woodruff, 1986) .

أهداف الاعلان عن الشركة .

ان الاعلان عن الشركة يهدف بالاحرى كما ذكرنا الى الترويج للانطباع الايجابى عن الشركة ككل بدلا من الترويج لأحد منتجاتها أو خدماتها . ان الهدف المبدئى يكون متشابه مع الهدف من النشر وهو ايصال أبعاد أو أوضاع ايجابية للشركة (بصورة متوافقه ومصدقه) الى جمهور تلك الشركة . ولكن على المقابل من ذلك فان هناك عدة اعتبارات يتفاوت فيها الاعلان عن الشركة مقارنا بالنشر . ففى حالة الاعلان عن الشركة فان الرقابة على الرسالة والشكل (أو التكوين) والتوقيت وجهة النشريكون فى نطاق تحكم الشركة . ومن جهه أخرى فان هناك تكلفة ملحوظة تتعلق بالتصميم الاعلانى وبالوسيلة الاعلانية.وكذا فان هناك انخفاض قد يكون ملحوظا فى درجة التصديق للرسالة نظرا لوجود عنصر الدفع المادى (المقابل المادى المدفوع) من أجل اخراج أو ظهور الاعلان لحيز الوجود . وعلى أية حال فان أهداف الاعلان عن الشركة تتفاوت تبعا للجمهور الاولى المقصود . ومن

ثم فانه على ذلك يمكن أن يكون هناك أربعة أنواع من الاعلان عن الشركة وهي كالاتي
:(Tillman & Kirkpatrick,1972 ; Govoni, et.al., 1986)

أولا : الاعلان عن الانطباع عن الشركة : ان الاعلان عن الانطباع عن الشركة يهدف الى دعم الشركة كمنظمة مسئولة وذات سمعة عالية مما يشجع التعامل معها ولذا فقد يطلق على الاعلان عن الشركة في هذه الحالة الاعلان للتعامل " Patronage Advertising " • والجمهور في هذه الحالة يمكن أن يكون مشترى أو مستعمل لمنتجات المنشأة• وعلى سبيل المثال فقد قامت شركة جنرال موتورز بالاعلان عن شركة جنرال موتورز في سلسلة من الاعلانات عن الشركة بما يقوى الانطباع الايجابي عنها • وقد كان الهدف من تلك الاعلانات هو اعطاء المشترى أو المستخدم للسيارات معلومات نافعة عن سياراتهم وأجهزة الامان والوسائل التي يجب توافرها بتلك السيارات للتقليل من الحوادث (كأحزمة المقاعد مثلا) ووسائل خفض الحوادث الناتجه عن شرب الخمر أو السرعة أو خلافه عند القيادة ، واعطاءهم معلومات نافعة عن الشركات المنتجة للسيارات والتي تراعى ذلك • وبالطبع فان مثل تلك الاعلانات تهدف الى اعطاء انطباع ايجابي لدى الجمهور بأن شركة جنرال موتورز هي من أفضل الشركات مراعاة لذلك •

ثانيا : الاعلان عن الانطباع المالي للشركة : ان الاعلان عن الانطباع المالي للشركة قد لقي اهتماما ملحوظا في السنوات الاخيرة • ان القصد الرئيسي منه هو اقناع عدد متنوع من مصادر التمويل (كالبنوك وبيوت الاستثمار والافراد وغيرهم) بأن الشركة تعتبر فرصة استثمار جيدة• واذا حقق هذا النوع من الاعلان للغرض المطلوب منه فان ذلك سوف ينعكس على مقدرة الشركة على مواجهة احتياجاتها من رأس المال بمعدلات فائدة معقولة• هذا بالاضافة الى امكان تأثير ذلك النوع من الاعلان على تحقيق فوائد أخرى بصورة غير مباشرة• وعلى سبيل المثال جذب الاشخاص الهامين والرئيسيين للعمل بالشركة أو جذب شركات أخرى نحو الميل للاندماج مع الشركة أو غير ذلك •

ثالثا : الاعلان عن العلاقات العامة للشركة : ان الاعلان عن العلاقات العامة للشركة يكون بغرض ايصال بعض المعلومات ووجهات النظر للشركة تجاه أحد الابعاد أو الامور التي تهم فئة أو أكثر من فئات الجمهور الذي يتعامل مع الشركة وذلك من أجل دعم علاقة الشركة العامة بجمهورها • وعلى سبيل المثال فقد ترغب الشركة في ايضاح وضعها أو موقفها أثناء فترات الاضراب مثلا أو قد ترغب الشركة في ايضاح اسباب نقص عرض منتج من منتجاتها خلال فترة معينه أو قد ترغب في تقوية العلاقة ببعض الفئات أو غير ذلك •

رابعـــا : الاعـــلان المُدَعّـم : ويسمى أحيانا الاعلان عن ابعاد معينـــــه • ويتناول أحد قضايا المجتمع والتى يكون للشركة رأى فيها ويهدف الى دعم بعض وجهات النظر للشركة وادارتها بخصوص أحد الامور التى تهم المجتمع والتى قد تتناقض أو تتعدد الآراء بخصوصها • ومن ثم فان الاعلان المدعم يأتى تعبيرا عن رأى الشركة فى احد القضايـــا الاجتماعية أو السياسية التى تهم المجتمع والشركة بما يساهم فى ايضاح ودعم وجهة نظـــر الشركة وادارتها تجاهها • ومن أمثلة ذلك الاعلان عن رأى الشركة تجاه الضرائب أو تجاه بعض القوانين (وعلى سبيل المثال القوانين التى تشدد على امان المنتجات) أو تجـــاه المساهمة من جانب الشركة فى أنشطة اقتصادية أو اجتماعية تساهم فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع (كمحاربة التلوث البيئى أو محاربة التدخين على سبيل المثال) وفى تلك الحالة قد يطلق على الاعلان الاعلان عن الخدمات العامة " Public Service Advertising " • وعلى أية حال فان الاعلان المدعم يحتاج الى المزيـد من الاقبال من جانب عديد من الشركات وخاصة تلك الشركات الكبيرة التى ينبغـــــى أن تساهم بدور كبير وملحوظ فى ذلك النوع من الاعلان الموجه تجاه أبعاد اجتماعيـــة أو مجتمعية مفيدة للمجتمع وللجمهور •

الاعـــلان عن الشـركة بالمقارنة بالاعـلان عن العلامـة •

ان الاعلان عن الشركة " Corporate Advertising " هو ذلك الاعلان الذى يكون المعلن فيه غير مهتم بالاعلان عن المنتج أو العلامة• وانما يكون مصب اهتمام المعلن هو الاعلان عن المنشأة التى تقوم ببيع ذلك المنتج أو تلك العلامة• فالمعلـــن يهدف فى هذه الحالة الى ترويج الفكرة العريضه عن أن الشركة التى تسوق ذلك المنتج أو تلك العلامة هى أفضل شركة يمكن التعامل معها وأن سمعتها عالية • فالمعلن فى هذه الحالة يرغب فى دعم الانطباع الايجابى عن الشركة وسمعتها تجاه الجمهور العريض المحيط بها ، وخاصة ذلك الجمهور الذى يتعامل مع الشركة من موردين ومستثمرين ومشتريـــن وغيرهم (Wright, et. al., 1972) •

ان الاعلان عن العلامة " Brand Advertising " يروج لمنتج أو خدمـــة معينه ذات علامة محددة • أما الاعلان عن الشركة " Institutional Advertising " فانه يروج للشركة التى تقوم بتسويق ذلك المنتج أو تلك الخدمـــة• ان الاعلان عن العلامة ينمو تجاه تقوية الانطباعات والاتجاهات الايجابية عن العلامة• أما الاعلان عن الشركة فانه ينمو تجاه تقوية سمعة الشركة والانطباع الايجابى عنهـــا •

ورغم الاختلاف من حيث الغرض بين الاعلان عن العلامة والاعلان عن الشركة الا أن الجوانب والاسس الفنية والمتعلقة بالتكوين وبالتصميم الاعلانى والابتكار والخلق فـــى التكوين والتصميم الاعلانى تكون دائما واحدة بالنسبة لكل من الاعلان عن العلامـــة والاعلان عن الشركة • كما أن الاعلان عن الشركة يمكن أن يتم باستخدام نفس الوسائل التى تستخدم فى حالة الاعلان عن العلامة • ان المستفيد من الاعلان عن الشركـــة هو نفسه المستفيد من برامج النشر والعلاقات العامة • فالشركة تحقق فائدة من كـــل ذلك فى تقوية العلاقه والانطباع الايجابى تجاه جمهورها • فمصب الاهتمام الرئيسى من وراء الاعلان عن الشركة هو تلك المنشأة التى تقوم ببيع وتسويق منتجات أو خدمـــات معينه • وعديد من المنشآت التى تقوم بالاعلان عن الشركة تقوم بالاعلان عن منتجاتهـا وخدماتها أيضا ، ومن ثم فانه ينبغى أن يتم تحقيق التكامل والتناسق بين الاعلان عـــن الشركة والاعلان عن المنتج أو الخدمة• والجدير بالملاحظة أنه ان كان هناك اختلاف فى الغرض من كل من الاعلان عن الشركة والاعلان عن المنتج (حيث يكون المدخل مختلف) الا أن النتيجة المرغوبة من كل منهما تكمل بعضها البعض وتوصل الى تحقيق النجـــاح المرغوب للشركة ومنتجاتها (Tillman and Kirkpatrick, 1972) •

الفصل الرابع

منشطات (مروجات) البيع الأخرى الموجهة للمستهلك

مقدمة

ذكرنا آنفا أن مصطلح الترويج ليس محددا بصورة قاطعة فى ادبيات الفكر التسويقى ولكن المتعارف عليه فى تلك الادبيات أن الترويج يتضمن أربعة مكونات رئيسية وهى الاعلان ، والبيع الشخصى ، والنشر Publicity ومنشطات (مروجات) البيع الاخرى. هذا وقد تناولنا فى فصول سابقة أو لاحقة بالايضاح للمكونات الثلاثة الاولى للترويج وهى الاعلان والبيع الشخصى والنشر • وسوف نتناول فى هذا الفصل والفصل اللاحق من هذا الباب للمكون الرابع للترويج وهو منشطات (مروجات) البيع الاخرى ونفضل اضافة كلمة "اخرى" الى منشطات البيع وذلك نظرا لان منشطات البيع الاخرى تتضمن جميع المنشطات (المروجات)الاخرى بخلاف الاعلان ، والبيع الشخصى ، والنشر • وتلك المنشطات (المروجات) تتضمن نطاق عريض من الانشطة الترويجية بعضها موجه للمستهلك والبعض الآخر موجه لرجال البيع والبعض الثالث موجه لحلقات التجارة (الوسطاء) • ونود هنا أن نلفت الانتباه الى أن مروجات البيع الاخرى تتضمن بالاضافة الى ذلك جميع الانشطة والمهام التسويقية التى تساهم فى تنشيط المبيعات والتى أشرنا اليها سابقا فى الفصل الثانى • فبعض الانشطة والمهام التسويقية التى تساهم بدور ملحوظ فى تنشيط المبيعات قد تم تناولها ضمن هذا الاطار فى مواضع أخرى بالفصل الثانى من الكتاب، كالغلاف والتمييز والتبيين والضمان والخدمة وغيرها •

وفى هذا الفصل سوف نتناول أهم المروجات الاخرى (بخلاف الاعلان والبيع الشخصى والنشر) والتى تستخدم لتنشيط البيع للمشترى النهائى للمنتجات الجديدة كما هو موضح بشكل (١٤) وتتضمن الاتى :

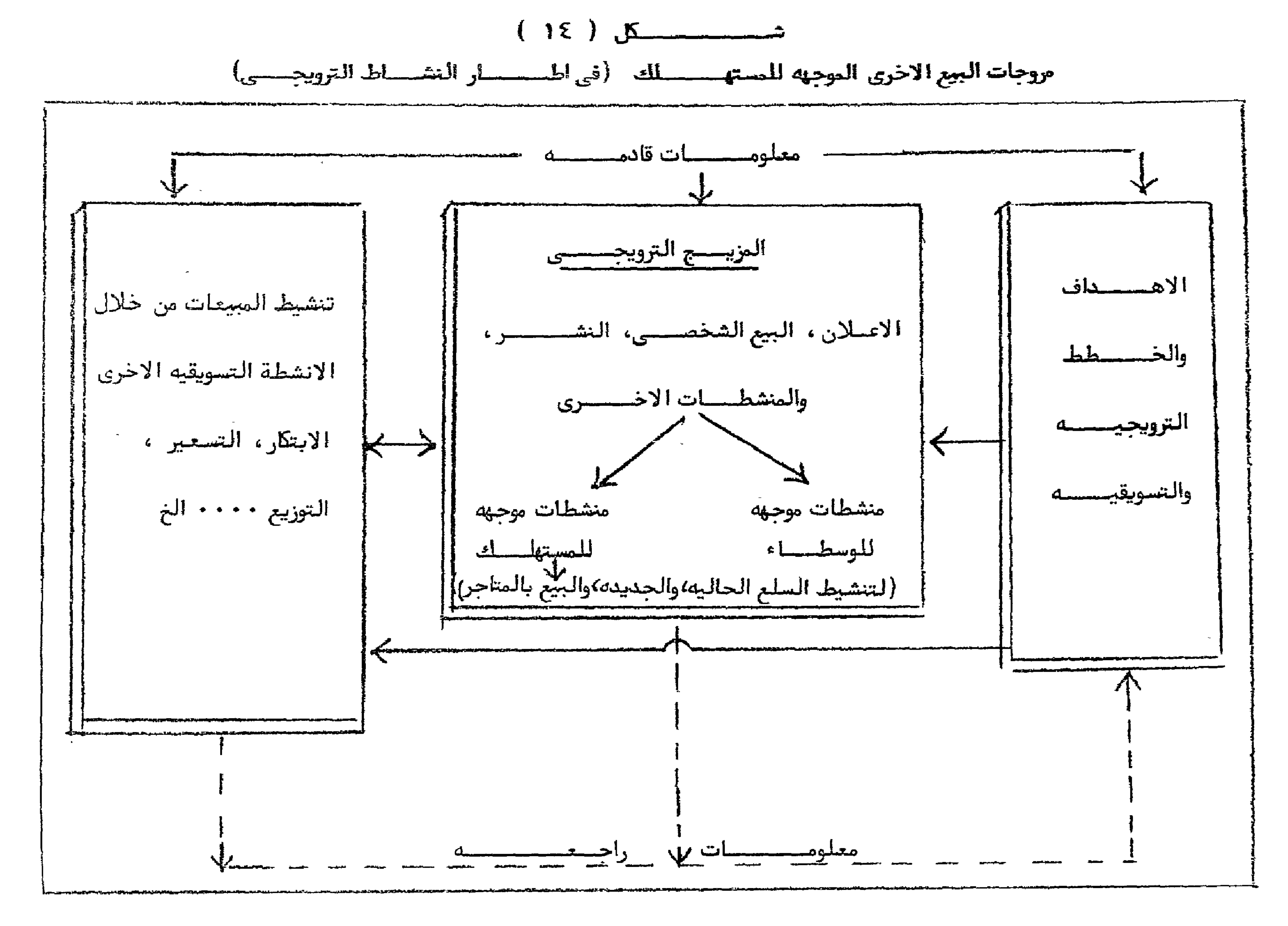
- العينات للمستهلك
- كوبونات الخصم السعرى
- عروض الاسترداد

كما نتناول أهم المروجات الاخرى التى تستخدم لتنشيط البيع للمشترى للمنتجات الحالية وتتضمن الاتى :

- منشطات الخصم السعرى
- الاضافات
- المسابقات
- السحب بالقرعة ذو الجوائز

شكل (١٤)

مروجات البيع الاخرى الموجهه للمستهلك (فى اطار النشاط الترويجى)



كما نتناول أهم المروجات الشائعة لتنشيط البيع بمتاجر التجزئة وتتضمن الاتى :

- الطوابع التجاريـــة
- كوبونات متجر التجزئة
- نوافذ العرض بمكان الشراء
- أدوات الايضاح (الايضاحات المنشطة)

أولا : مروجـات (منشطات) البيع للمنتجات الجديـــدة

هناك فى الواقع العملى عديد من المروجات لبيع المنتجات الجديدة ولكن الاكثـــر شيوعا منها الاتى : العينات للمستهلك ، وكوبونات الخصم السعرى ، وعروض الاسترداد . وعلى أية حال فان اختيار واحد أو أكثر من المروجات للمنتجات الجديدة يعتمد على عدة عوامل من أهمها طبيعة المنتج والسوق والمنافسة (Luick & Ziegler, 1968) . وسوف نتناول بالايضاح فيما يلى لاكثر تلك المروجات استخداما للترويج للمنتجات الجديدة .

أ- العينــــات للمستهلـــك .

تعتبر العينات المجانية للمستهلك من أكثر الاساليب فعالية للتأثير واقناع المستهلك بالعلامة الجديدة من خلال تجربته لها (Govoni,et.al.,1986). ان العينات المجانية للمستهلك هى تقديم ملموس لعينات من السلعة من أجل تجربتها مجانا بواسطـة المستهلك . وبناء على ذلك فان هناك خاصيتين محددتين لطبيعة العينات التى تقـــدم للمستهلك . الخاصية الاولى تقديم حجم ملائم من المنتج بما يمكن من تجربة المنتج فـــى الواقع العملى وبما يمكن من الحكم عليه بواسطة المستهلك وبحيث لا تزيد تكلفة العينـــه بالنسبة للمنشأة عن الحدود الملائمة . والخاصية الثانية تقديم ذلك الحجم الملائم مـــن المنتج (العينه) مجانا (Luick and Ziegler, 1968) .

ان العينات المجانية تهدف أساسا الى تشجيع المستهلك على شراء العلامــــات والمنتجات الجديدة فى السوق . فالعينه المجانية تساعد فى التغلب على مقاومــــة المستهلك للتغيير وتجربة العلامة الجديدة المنافسة للعلامة التى يستخدمها .

ولذا نجد فى الواقع العملى العديد من المنتجين الذين يتبنون هذا الاسلـــوب للترويج لمنتجاتهم وعلاماتهم الجديدة ويقومون بتوزيع العينات المجانية على المستهلـــك باتباع طريقة أو أخرى، وعادة ما يتم توزيع العينات المجانية بالمنازل أو بواسطة البريـــد

أو بالمتاجر أو بالمعارض أو غير ذلك (Shapiro, 1977) • وعمليا فان هذا الاسلوب يعتبر أكثر ملاءمة للترويج للمنتجات الجديدة ذات التكلفة المنخفضة للوحدة (Still & Cundiff, 1969) ، وذلك بالرغم من أنه قد يحتاج الى وقت كبير للاعداد له وتطوير البرنامج الترويجى الخاص به • كما أنه يعتبر أكثر تكلفة بالمقارنه بوسائل الترويج الاخرى •

ان منطق المروج بواسطة العينات (المجانية أو غير المجانية) هو أن المنتج أو العلامة ذاتها هى أفضل رجل بيع وأن روءية العلامة تولد اثارة الانتباه والاهتمام بها أما استخدام وتجربة العلامة فيولد الاقتناع والثقة بها (Tillman and Kirkpatrick, 1972) •

ان الفوائد من وراء استخدام اسلوب العينات تعتبر متنوعة • ومن أهم الفوائد والمزايا التى يمكن أن تتحقق من وراء اسلوب استخدام العينات الاتى (Govoni, et al. , 1986) :

أ - ان العينه المجانية تتضمن عنصر التقوية المادية الملموسة من أجل تجربة العلامة الجديدة • دون أية مقابل أو أية مخاطرة مادية بما يمكن المستهلك من الحكم على العلامة الجديدة والاقتناع بشراءها •

ب - ان العينه تمكن المستهلك من الحكم على مدى التحسن الذى تم ادخاله على العلامة التى تم تطويرها والحكم على مدى التغلب على العيوب التى كانت موجودة فى المنتج قبل التطوير فيه •

جـ - ان العينه تمكن المستهلك من مقارنة العلامة الجديدة بالعلامة التى يستخدمها والحكم على العلامة الجديدة من خلال ذلك •

د - ان العينه تعتبر من أفضل الاساليب لخلق الطلب على المنتج الجديد أو المطور بمنافذ ومتاجر التجزئة •

هـ - ان العينه تذكر المستهلك الذى تحول الى علامة منافسة بمزايا العودة للعلامة السابقة •

و - ان العينات تفيد فى الترويج للمنتجات التى يصعب ايضاح خصائصها عن طريق الاعلان أو خلافه •

ومن جهة أخرى فان العينات المجانية تعتبر مكلفة (بسبب عديد من العوامل منها التعبئة والتوزيع الخاص لها) وذلك بدرجة ملحوظة بالمقارنة بالوسائل الترويجية الاخرى •

ولذا فان توزيع العينات على المستهلك غير المرتقب ، أو الذى لايحسن استخـدام السلعة قد يوء دى الى نتائج سالبة وبزيد من تلك التكلفة· كما أنه لا ينصح باستخـدام العينات فى حالة المنتجات أو العلامات المستقرة والمعروفة بالسوق · وكذا فانه يصعب استخدام العينات المجانية بالنسبة للسلع ذات الوحدات القيمة العالية التكلفة أو السلع السريعة التلف أو السلع ذات الحجم أو الوزن الكبير والتى يصعب تقسيمها الى عينـات صغيرة ومنخفضة التكلفة· وأيضا فانه لا ينصح باستخدام العينات بالنسبة للعلامات التى لا تتمتع بمزايا ملحوظة بالمقارنة بالعلامات المنافسة، وبالنسبة للمنتجات التى تكون على وشك التقادم (تقنيا) فى الاسواق ، وكذا المنتجات التى تتسم بسمات شخصية وخصوصية كأدوات التجميل والعطور والتى تتفاوت فيها الاذواق بدرجة كبيرة· وأيضا فانه لا ينصـح باستخدام اسلوب العينات بالنسبة للسلع ذات الهامش الربحى ومعدل الدوران المنخفـض والتى لا يتأثر باستخدامها بدرجة كبيرة · كما لا ينصح بتوزيع العينات فى غير مواسـم استخدام السلعة · وكذا لا ينصح باستخدام العينات للمنتجات الجديدة الا بعـد التمهيد الكافى قبل تقديمها من خلال الاعلان وخلافه (Luick & Ziegler , 1968) · وعلى أية حال فان اسلوب العينات يعتبر أقل كفاءة من أساليب أخـرى (مثل الكوبونات) من أجل تحول المستهلك المجرب الى مستهلك دائم (Kotler & & Cox, 1988 ; Robinson, 1977)·

ب ــ الكـوبـونـات ·

ان الكوبونات هى وسيلة تمكن المشترى من الحصول على توفير مالى عند شراء سلع معينه وأحيانا يصدرها المنتج وأحيانا متجر التجزئة وأحيانا أخرى يصدرها الوسطاء وتجار الجملة (Shapiro, 1977) · ان كوبونات الخصم السعرى تعتبر ذات فوائـد ترويجية عديدة من أهمها : امكان استخدامها لجعل المستهلك يقوم بتجربة المنتـج ولتحويل المجربين الى مستخدمين دائمين للمنتج وذو ولاء عال له ، والوصول الى أكبـر عدد ممكن من المستهلكين بدرجة أسرع وأقل تكلفة بالمقارنة بأسلوب العينات، وجعـل المستخدمين والوسطاء الحاليين للمنتج يشترون بأحجام أكبر وبأحجام جديدة من المنتج، وزيادة استخدام السلعة بواسطة مستخدميها الحاليين ، وحماية المستخدمين الحاليين من الانشطة المنافسة ، ولزيادة المشتريات من السلعة من جانب الوسطاء (Luick and Ziegler, 1968 ; Kotler and Cox, 1988 ; Robinson,1977; Govoni,et.al.,1986) · ولذا يجب ملاحظة دراسة وتحليل جميع المتغيـرات والملابسات المرتبطة باستخدام الكوبونات من أجل اعداد برنامج فعال للترويج عن طريقها ·

كما يراعى أن تستخدم فى فترة أو موسم ازدهار البيع للمنتج حتى تكون أكثر فعالية.

وعلى المقابل من ذلك فان الاستجابة للكوبونات قد تكون محدودة بعدد غير كبير من المشترين الجدد حتى مع وجود اعلان مكثف عنها ، فالغرض المعتاد من الكوبونات هو المحافظة على المشترين الحاليين أكثر منه لجذب مشترين جدد. ورغم أن الكوبونات تؤتى ثمارها كوسيلة ترويجية مع المتعلمين والمتحضرين وكبار السن والزوجات . الا أن التجربة أثبتت أنها قد تكون أقل ثمارا حينما توجه لصغار السن وغير المتعلمين وغير المتزوجين حيث تكون دوافع أولئك أقل لجمع الكوبونات واستخدامها عند شراء السلعة للتمتع بالخصم السعرى الناتج عن ذلك (Kotler & Cox,1988 ; Robinson, 1977).

هذا بالاضافة الى أن الكوبونات التى تصدر كوسيلة ترويجية قد يستغرق بعضها وقتا أطول من المعتاد لاعادتها أو استخدامها عند الشراء . وعادة ما يتراوح الوقت بين اصدار الكوبون واستخدامة فى حدود ثلاثة أشهر. الا أن بعض الكوبونات قد يستغرق جامعوها وقتا أطول من ذلك بكثير ، وقد يصل بعضها الى أكثر من نصف سنه أو أكثر من سنه أحيانا. ويجب ملاحظة أن الترويج من خلال استخدام الكوبونات قد لا يصلح عموما بالنسبة لبعض السلع التى لا يتم شراء ها بصورة متكررة كالسلع المعمرة مثلا أو الادوات المنزلية التى لا يتكرر شراء ها الا بعد مضى فترة طويلة كالقدور الكاتمة أو ما شابه ذلك . كما أنه لا ينصح باستخدام اسلوب الكوبونات فى الترويج للسلعة أو العلامة قبل أن تكون قد تم دعم أواصرها بالسوق وقبل أن يعرف المستهلك العلامة جيدا فى السوق ويستقر الانطباع عنها فى ذهنه (Luick and Ziegler, 1968).

جـ — عروض الاسترداد .

ان عروض الاسترداد تعتبر من الوسائل الترويجية الاساسية والهامة بالنسبة للمستهلك . ومن خلال عروض الاسترداد فانه يتم رد مبلغ نقدى أو اعطاء مقابل مادى (سلعى) للمشترى الذى يقوم بالشراء أو باثبات شراء سلعة أو علامة معينه أو اثبات شراء عدة سلع أو عدة علامات معينه (Govoni,et.al.,1986) . وعادة مايتم ارسال ما يفيد شراء تلك السلعة أو العلامة بولسطة المشترى وبناء عليه فانه يتم رد مبلغ نقدى محدد الى المشترى أو منحه مقابل مادى (سلعى) ; Shapiro, 1977 (Luick & Ziegler , 1968).

ان عروض الاسترداد تخلق اثارة لدى المستهلك من أجل شراء وتجربة سلعة أو

علامة ما دون تحميل مروجى تلك السلعة أو العلامة تكاليف باهظة. كما أن هذا الاسلوب يساعد رجل البيع عند قيامة بجهوده الترويجية ولذا فان متاجر التجزئة تفضل قيـــــام المنتج بالترويج للمنتجات الجديدة بواسطة هذا الاسلوب (Tillman and Kirkpatrick, 1972). واذا ما تم دعم عروض الاسترداد بواسطة الاعلان فـان ذلك يساعد فى التقديم الناجح للمنتج الجديد ثم فى الولاء للمنتج أو العلامة وخاصة حينما يكون تكرار الشراء وعلى فترات متقاربة مطلوبا بدرجة كبيرة . وفى الحالة الاخيرة فـانه يكون من المطلوب من المشترى أن يقوم بشراء العلامة عدة مرات وارسال ما يثبت ذلك الى المنتج وذلك من أجل التمتع بميزة الاسترداد (Govoni, et. al., 1986 ; Kotler & Cox, 1988 ; Robinson, 1977).

وأخيرا فان عروض الاسترداد قد تعتبر وسيلة ترويجية أقل تكلفة وخاصة بسبب عـدم قيام بعض المشترين (الذين يجمعون اثبات الشراء) بارسال ما يفيد الشراء نظـــرا للنسيان أو خلافه ومن ثم عدم التمتع بميزة الاسترداد مع قيامهم بالشراء ومع وجود عـــرض الاسترداد كحافز لهم على ذلك الشراء .

ولكن من جهة أخرى فان عدم ارسال ما يفيد الشراء للتمتع بميزة الاسترداد (وخاصة بسبب عدم اهتمام المشترى) قد يعتبر أحد محددات ذلك الاسلوب كوسيلة ترويجيـــة . ان ذلك يعنى محدودية تأثير ذلك الاسلوب فى جذب المشترى من أجل تكرار شــــراء السلعة أو العلامة .ولذا فانه أحيانا ما يتم تفضيل استخدام كوبونات متاجر التجزئـــة كوسيلة ترويجية بالمقارنة بعروض من الاسترداد (Shapiro, 1977) . وعلى أيـــة حال ، فانه يمكن زيادة فاعلية الاسترداد كوسيلة ترويجية عن طريق عدد من الاساليـب منها زيادة القيمة المستردة ، أو دعم عروض الاسترداد بوسائل ترويجية أخرى ، أو خلافـه (Luick and Ziegler , 1968).

واذا ما استطردنا فى تناول محددات هذا الاسلوب فاننا نجد أنه قد يتم اغفـــال اهتمامات المستهلك ورغباته والتركيز فقط على زيادة المبيعات من خلال حوافز الاسترداد. وقد يعد ذلك أحد الاسباب الرئيسية التى تجعل هذا الاسلوب ذو تأثير محدود علـــى المشترى من أجل تجربة العلامة أو من أجل تكرار شراء ها . وفى الواقع العملى فان من محددات هذا الاسلوب أنه قد يصعب قياس النتائج المتوقعة منه قياسا دقيقا (Kotler & Cox, 1988 ; Robinson , 1977).

ثانيا : مروجات البيع للمنتجات الحالية

ان هناك فى الواقع العملى عديد من المروجات لبيع المنتجات الحالية، ولكن الاكثر شيوعا منها الاتى: منشطات الخصم السعرى ، والاضافات ، والمسابقات، والسحب بالقرعة ذو الجوائز • وعلى أية حال فان اختيار واحد أو أكثر من تلك المروجات يعتمد على عدة عوامل من أهمها طبيعة المنتج وطبيعة السوق وطبيعة المشترين المرتقبين وطبيعة المنافسة الى غير ذلك • وتجدر الاشارة هنا الى أن استخدام هذه الاساليب الترويجية قد لا تقتصر على الترويج للمنتجات الحالية بل قد يستخدم أيضا فى الترويج للجديدة • كما أنه يمكن استخدام الاساليب السالفة الذكر (والمستخدمة للمنتجات الجديدة) من أجل الترويج للمنتجات الحالية فى بعض الاحوال • ولكننا نتناول هنا أكثر الاساليب شيوعا فى الترويج للمنتجات الحالية •

أ ـ منشطات الخصم السعرى •

ان هذا الاسلوب يعتبر من الاساليب التى يمكن استخدامها من أجل مكافأة المستخدم الحالي للسلعة أو العلامة وخاصة بالنسبة للسلع أو العلامات التى تتسم بأنه يتم شراء ها بصورة متكررة • ان هذا الاسلوب يعتبر فعال لاستمرار ولاء وتعود المستهلك على شراء السلعة أو العلامة بانماط معينه،وكذا من أجل زيادة البيع فى مواسم انخفاض المبيعات• ومن أجل زيادة الفعالية الترويجية لهذا الاسلوب فانه ينبغى تقوية مركز السلعة أو العلامة بالمقارنة بالعلامات المنافسة وتقوية ولاء المشترى للسلعة أو العلامة وجعل العبوة أكثر جاذبية وايضاح الخصم السعرى بها ، وكذا دعم هذا الاسلوب بجهود رجال البيع، الى غير ذلك (Kotler & Cox, 1988 ; Robinson , 1977) •

ان الخصم السعرى الذى يتم ايضاحه على العبوة بواسطة المنتج يكون ذو تأثير فى اطمئنان المشترى الى أن التفاوض السعرى قد أصبح خارج نطاق متجر التجزئة، وقد عبر حدود متجر التجزئة الى المستهلك النهائي مباشرة بصورة مقنعة (Luick and Ziegler , 1968) • ومن ثم فان الخصم السعرى يطمئن المشترى الى أن السعر الذى يباع به السلعة بمتجر التجزئة هو السعر المحدد للبيع بمتجر التجزئة وأن الخصم السعرى الذى يوضع على العبوة ويستقطع من سعر التجزئة يكون لتأكيد سعر التجزئة ولتشجيع المشترى على الشراء والتمتع بالخصم السعرى الذى يتم بالنسبة لسعر البيع بالتجزئة (Govoni, et. al.,1986) •

ولعل من أهم مزايا الخصم السعرى الاتى (Luick and Ziegler, 1968) : تشجيع المشترى على تجربة السلعة أو العلامة الحالية ، وتشجيع المشترى على زيادة الكميات المشتراه من السلعة أو العلامة ، تمركز السلعة أو العلامة فى موقع مميز بمواقع العرض بالمتجر وذلك نظرا لاثر الخصم السعرى على حجم المبيعات وكذا التغلب على انخفاض المبيعات من حجم معين من أحجام السلعة أو العلامة.

وعلى المقابل من ذلك ، فبالرغم من أن الخصم السعرى يمكن أن يعطى المبيعات دفعة الا أنه قد يخفى أو لا يكشف الاتجاه الحقيقى المتناقص للمبيعات . كما أن الخصم السعرى يعطى فقط زيادة موء قتة لنصيب السلعة أو العلامة من السوق. وحتى يتحقق تأثير حقيقى فان الخصم السعرى ينبغى أن يتروح ما بين ١٥ الى ٢٠٪ . وذلك فى حين أن المستخدم المستديم للسلعة أو العلامة قد يتأثر انطباعه عن السلعه أو العلامة بصورة سالبة بالخصم السعرى حينما ينعكس ذلك على ادراكاته عن علاقة السعر بقيمة السلعة أو العلامة. أما فى حالة استخدام الخصم السعرى لزيادة الاقبال على السلعة أو العلامة وتجربتها فان أدبيات الفكر التسويقى تشير الى ان الخصم السعرى قد يكون أقل تأثيرا من وسائل تنشيطية اخرى كالاضافات ، أو الكوبونات ، أو العينات المجانية (Kotler & Cox, 1988; Robinson, 1977; Luick & Ziegler,1968).

ب ـ الاضافات .

الاضافة هى عبارة عن اضافة (لسلعة أو خدمة) تقدم بسعر التكلفة أو بتكلفة منخفضة أو أحيانا تقدم بدون مقابل مع السلعة أو العلامة المشتراه (أو مرفقة بها أو بداخلها). وعادة ما تقدم الاضافات عند شراء السلعة أو الخدمة وأحيانا ما تقدم عند مشاهدة عروض عن السلعة أو شروحات عنها أو ما شابه ذلك ؛ ان الهدف من ذلك النشاط الترويجى يكون بصورة رئيسية من أجل جذب وتحويل المشترى عن العلامات المنافسة لكى يقوم بشراء السلعة أو العلامة المقصودة (Tillman & Kirkpatrick, 1972). وكذا فانه فى بعض الحالات قد يكون الغرض تحول المشترى الاصلى من شراء أحجام صغيرة من السلعة أو العلامة الى شراء الاحجام الاكبر منها. ويمكن دعم هذا الاسلوب للمدى الطويل باستخدام الكاتالوجات التى تتضمن الكوبونات أو الطوابع والتى تساهم فى تشجيع المشترى على الاستمرار فى شراء السلعة أو العلامة وتكوين ولاء لها على المدى الطويل (Shapiro, 1977 ; Luick & Ziegler, 1968).

ان مزايا الاضافات اذا خطط لها جيدا أنها يمكن أن تساعد على زيادة استخدام السلعة أو العلامة • ومن ثم فان السلعة أو الخدمة المضافة يجب أن تكون متعلقة بالسلعة أو العلامة المباعة ومرتبطة باستخدامها • وكذا فان الاضافات تعطى انطباع ايجابى لدى المشترى والذى قد يفوق أثر الكوبونات أو الخفض السعرى • ولذا فان التخطيط الجيد للاضافات يمكن أن يعطى أثرا ايجابيا أكبر والذى قد يدعم بالاعلان من أجل تقوية الانطباع عن العلامة (السلوك الايجابى بالشراء) , Kotler & Cox) 1988 ; Robinson , 1977) •

وبالاضافة الى ذلك فان من أغراض استخدام الاضافات تشجيع متاجر التجزئة لجذب السلعة وزيادة المخزون منها ، وتشجيع اقبال المستهلك النهائى على المتاجر لشراء السلعة والترويج للمنتجات أو العلامات المرتبطة "Family Brands" والتى تستخدم كاضافات مع السلعة ، وكذا مواجهة اسعار السلع أو العلامات المنافسة ، وتشجيع البيع فى مواسم انخفاض البيع من السلعة أو العلامة ، ودعم اسلوب البيع بالمنازل الى غير ذلك (Tillman & Kirkpatrick , 1972) •

وفى بعض الاحيان يقوم المنتج باتباع اسلوب الاضافة ذات السيولة الذاتية " Self Liquidating Premium " وفى هذا الاسلوب يكون المشترى مطالب باثبات الشراء وبدفع مبلغ ما عن الاضافة التى سوف يحصل عليها • وعادة ما يغطى هذا المبلغ تكلفة الاضافة وتجهيزها ومداولتها وارسالها بالبريد (ولذا يسمى هذا الاسلوب اسلوب الاضافة ذات السيولة الذاتية) • الا أن تكلفة الترويج للاضافات لا تكون متضمنه ولذا فان المنتج يأمل فى زيادة المبيعات حتى يمكن تغطية تلك التكاليف • وعموما فان هذا الاسلوب يساعد فى تقوية الانطباع عن العلامة وفى دعم الاعلان عنها وزيادة عدد قراء الاعلان • كما يساهم فى دعم جهود رجال البيع (Kotler & Cox, 1988 ; Robinson, 1977 ; Tillman & Kirkpatrick, 1972;Govoni,et.al.,1986) •

ولعل من أهم الانتقادات الموجهه الى اسلوب الاضافات عموما هو أن الاضافات غير الجيدة أو غير المخطط لها جيدا قد تؤدى الى التأثير السالب على المبيعات • كما أن المتاجر قد تعارض الاضافات التى قد تنافس السلع والمنتجات التى يبيعونها بمتاجرهم ويحققون مكاسب من ورائها • كما أنه فى بعض الاحوال قد يكون من الافضل توجيه المنفق على الترويج للاضافات الى الترويج للسلعة أو العلامة ذاتها (Kotler & Cox, 1988 ; Robinson, 1977 ; Tillman Kirkpatrick, 1972) •

جـ ـ المسابقات والسحب بالقرعة ذو الجوائز ٠

ان المسابقات " Contests " تعتبر وسيلة ترويجية للمبيعات يقوم المشاركين من خلالهابالمنافسة من أجل الحصول على جائزة أو جوائز على أساس مهاراتهم فى الوفاء بمتطلبات معينه تتطلبها المسابقة والتى تعتمد فى بعض الاحيان على مهارات التحليل أو الخلق والابتكار أو خلافه٠ أما فى السحب بالقرعة ذو الجوائز فان المشاركين يقومون فقط بادراج أسماء هم حتى يكون أمامهم فرصة أو احتمال الفوز بجائزة عند السحب (اجراء القرعة) من بين تلك الاسماء (Luick & Ziegler, 1968 ; Tillman & Kirkpatrick , 1972)٠

ان الشركات بالبلدان المتقدمة والتى يزدهر فيها النشاط التسويقى بصورة كبيرة كالولايات المتحدة الامريكية تنفق ما يزيد على مئة وخمسة وعشرون مليون دولار على الجوائز (فى صورة رحلات سياحية أو سيارات او سلع أخرى) والتى تقدم للمستهلك فى كل عام ٠ وقد اكتسبت المسابقات أهمية كبيرة فى الوقت الراهن من بين الاساليب المتعددة للترويج ٠ وبالرغم من أن المسابقات والسحب من أجل الجوائز تعتبر من الاساليب المحدودة التأثير لجذب أناس جدد لتجربة السلعة أو الخدمة الا أنها تهدف عموما الى خلق اهتمام بالاعلانات عن السلعة أو الخدمة (Govoni, et. al. , 1986) ٠ وعادة ما يدعم هذا الاسلوب أسلوب الترويج عن طريق الكوبونات (الاعلانات المتضمنه الكوبونات) ، حيث قد يطلب من المتسابق تقديم ما يثبت قراء ته للاعلان أو تذكره له أو ما يثبت شراء ه للعبوة من السلعة أو العلامة (من خلال تقديم الكوبونات الموجودة بالاعلان أو بالعبوة أو خلافه) ٠ ومن ثم فان المسابقات والسحب من أجل الجوائز يمكن أن تدعم البيع بالتجزئة وخاصة عروض البيع بالتجزئة أو المعارض التى يتم فيها البيع للمستهلك النهائى(Still & Kundiff, 1969 ; Luick & Ziegler, 1968) .

وعلى المقابل ، فان ذلك الاسلوب من أساليب الترويج قد يصعب اختبار مدى كفاء ته٠ كما أنها قد تكون أقل فعالية فى جذب عدد كبير من المشترين الجدد لتجربة المنتج أو العلامة ، وكذا فان الفائزين بالجوائز قد لا يكونون ذو ولاء عالى للسلعة أو العلامة ولكنهم يكونون أكثر قدرة على الفوز فى المسابقة أو أكثر حظا للفوز فى السحب (Kotler & Cox,1986; Robinson, 1977; Luick &Ziegler,1968)٠

ثالثا : المروجات الشائعة لتنشيط البيع بمتجر التجزئة
(منشطات البيع الشائعة لمتاجر التجزئة)

أشرنا فيما سبق لاهم مروجات البيع للمنتجات الحالية والجديدة والتى تجذب المشترين للمنتجات أو العلامات التى تقوم بانتاجها منشآت معينه. ونتناول هنا أهم المروجات (منشطات البيع) لمتاجر التجزئة . والجدير بالذكر أن تلك المروجات للبيع لمتاجر التجزئة سوف تنعكس على جذب السلع أو العلامات من متاجر الجملة ومن المنشآت المنتجة. ومن ثم فانها كما تفيد متاجر التجزئة بطريقة مباشرة فانها تفيد أيضا متاجر الجملة والمنشآت المنتجة لتلك السلع أو العلامات التى تباع بتجارة التجزئة.

وقبل أن نتناول أهم المنشطات الشائعة الاستخدام بمتاجر التجزئة سوف نتناول بايجاز نبذة عن بعضٍ من أهم متاجر التجزئة المشهورة فى العالم فى بيع نوعيات معينة من السلع والمداخل (المنشطات) الترويجية الى اتبعتهالزيادة قيمة المبيعات بها (Kotler & Cox, 1988 ; Densmore & Kaufman , 1985): ففى متاجر سيرز " Sears " تم اتباع عدة مداخل لكى تصبح الاولى من حيث المركز بالسوق ومنها كتالوجات البيع ، والتنظيم الداخلى للاقسام ، وتنويع الجودة والاشكال ، والخصم السعرى من خلال بيع السلع ذات الخصم (والتى لا تباع بمتاجر سيرز) وذلك ببيعها بمتاجر اضافية أخرى يتبع فيها اسلوب الخصم السعرى ، وكذا التحرك الى الضواحى ، والتركيز على تحسين الخدمة للمستهلك . أما متاجر كى مارت " K mart " فقد اتبعت التنويع للجودة عند اسعار سلعية تتمتع بخصم سعرى لبعضها والمرتبطة بالسلع ذات الجودة الاقل . أما السلع الراقية والتى تتميز بجودة عالية فيتم رفع مستواها السعرى وعرضها بشكل متنوع بأقسام أو بمتاجر متخصصة أو بأسواق خاصة. أما متاجر ميسز " Macy's " فقد ركزت على عرض متنوع لانواع السلع والاشكال من كل نوع كما ركزت على الجودة والمواصفات والاهتمام البالغ بخدمة المستهلك من حيث سرعة ودقة الخدمة والعرض الجيد للسلع من خلال رجال البيع ومن خلال المعروضات والادارة الفعالة لدعم الانطباع عن ميسز كمتاجر متخصصة " Specialty Stores ".

وسوف نتناول هنا ببعض الايضاح أربعة أنواع من المنشطات الشائعة للمبيعات والتى تستخدم بواسطة متاجر التجزئة وهى الطوابع التجارية وكوبونات متاجر التجزئة والعروض ونوافذ العرض للمشترى النهائى بمكان الشراء وأدوات الايضاح بمتاجر التجزئة.

أ ـ الطوابع التجارية ٠

ان الطوابع التجارية تعتبر أحد الاساليب الشائعة التى تستخدمها متاجر التجزئة ومتاجر خدمة النفس فى الترويج للمبيعات ٠ وتبعا لهذا الاسلوب فان متجر التجزئة أو متجر خدمة النفس يوزع تلك الطوابع على أساس قيمة المشتريات التى يشتريها المشترى من المتجر ٠ ويقوم المتجر بعرض مجموعة من السلع تقدر قيمة كل سلعة منها بعدد من الطوابع وبالتالى فان المشترى بعد جمعه للطوابع يمكن أن يشترى بهااحدى السلع من بين مجموعة السلع المخصصة لذلك والتى تعرض باحدى الكتالوجات التى تعدها المتجر أو تعرض بأحد الاقسام التابعة للمتجر (Luick & Ziegler , 1968 ; Tillman & Kirkpatrick, 1972) ٠

وقد بدأ اسلوب تنشيط المبيعات بواسطة الطوابع فى الانتشار بعديد من متاجر التجزئة ومتاجر خدمة النفس ببلدان كالولايات المتحدة الامريكية وخصوصا بعد الحرب العالمية الثانية ٠ وبالنسبة للعديد من المتاجر فقد كان للطوابع تأثير كبير على تنشيط المبيعات ٠ وعلى أية حال فان استخدام الطوابع بواسطة المتاجر يعتمد على عديد من العوامل منها طبيعة النشاط بتلك المتاجر وظروف العمل بها ونوعية المنافسة، الى غير ذلك ٠ وقد تجد بعض المتاجر الطوابع وسيلة ملائمة بدرجة كبيرة للترويج للبيع بها ٠ كما قد تجد بعض المتاجر وسيلة أو وسائل أخرى أكثر ملاءمة مثل الكوبونات أو خلافة (Luick & Ziegler , 1968) ٠

والسوء ال الآن هل يوءدى استخدام الطوابع الى خفض تكلفة التجارة بمتاجر التجزئة وزيادة أرباحها ؟ أم هل ينعكس استخدام الطوابع على زيادة الاسعار للسلع التى تباع بتلك المتاجر ؟ ٠ فى للواقع فان هناك احتمال لكلا الجانبين ٠ فبالنسبة لبعض المتاجر فقد يوءدى استخدام الطوابع الى زيادة المبيعات بدرجة كافية تمكن من خفض نصيب الوحدة المباعة من التكاليف الثابته بدرجة أكبر من الزيادة فى التكلفة المتغيرة والتى تلحق بالوحدة المباعة نتيجة استخدام الطوابع ٠ كما أن استخدام الطوابع سوف يوءدى الى خفض تكاليف الترويج الاخرى وعلى الاخص الاعلان ٠ وعلى النقيض من ذلك ففى بعض المتاجر قد يوءدى استخدام الطوابع الى زيادة التكاليف وزيادة الاسعار وانخفاض المبيعات (Tillman & Kirkpatrick , 1972) ٠ ولذا فان التخطيط لاستخدام الطوابع يعتبر على درجة كبيرة من الاهمية ٠ ان التخطيط لاستخدام الطوابع سوف يمكن من دراسة جميع الظروف والمتغيرات المرتبطة والتى تحبذ أو لا تحبذ استخدام

الطوابع أكثر من غيرها كأسلوب ترويجى ، ثم تقرير استخدامها على ضوء ذلك • وعلى أية حال فان استخدام الطوابع ببعض البلدان المتقدمة وغيرها قد اثبت نجاحا كبيرا بالنسبة لبعض المتاجر وعلى وجه الخصوص متاجر خدمة النفس ومتاجر التجزئة التى تبيع السلع الغذائية •

وعلى أية حال فان استخدام الطوابع قد لا يجذب قطاع كبير من المشترين • كما أنها لا تستخدم الا المشترين الذين يدخلون المتجر بالفعل ، ومن ثم يتعذر استخدامها بالنسبة لاولئك الذين لا يتعاملون مع المتجر • وأخيرا فان استخدام الطوابع بصورة مكثفة يوءدى الى تحول الهدف الترويجى من الترويج للاعلان عن السلعة أو العلامة (وخلق الانطباع الايجابى عنها وعن خصائصها) الى الترويج للاعلان عن الاضافات السلعية التى يحصل عليها المشترى بواسطة الطوابع التى يجمعها ; Robinson, 1977) Kotler & Cox , 1988) •

ب ــ كوبونات متاجر التجزئة •

ان كوبونات متجر التجزئة تعتبر قريبة الشبه (وخاصة من حيث فوائدها) الى حد كبير من الكوبونات التى تصدر بواسطة المنشأة المنتجة للسلعة أو العلامة ، ولكن الغرض من كل منهما قد يختلف فى بعض الاحيان • فكوبونات متاجر التجزئة تختلف عن تلك التى يصدرها المنتج فى أنهاتوزع من أجل نوع معين من المنتجات و (أو) نوع معين من العلامات الخاصة بذلك المنتج • وعلى سبيل المثال فان متجر التجزئة قد يوزع كوبون يمكن من الخصم السعرى عند شراء سلعة ما (كالشاى أو مسحوق الغسيل مثلا) ، ولكن المتجر قد يرى أن نوع معين من علامات الشاى (أو علامات مسحوق الغسيل) يحتاج الى منشطات بيعية فيقوم بتوزيع كوبون خاص يمكن من الخصم السعرى عند شراء علامة معينه من علامات الشاى (أو علامة معينه من علامات مسحوق الغسيل ، أو غير ذلك) • (Luick & Ziegler, 1968) •

ان كوبونات الخصم السعرى التى توزع بواسطة متجر التجزئة تصبح ذات فعالية ترويجية حينما يهتم المشترى بالخصم السعرى ويكون حساسا بدرجة كبيرة للسعر ، حيث يعتمد بدرجة كبيرة على السعر والخفض السعرى عند الشراء • ان تلك الكوبونات يمكن أن توءثر فى زيادة المبيعات من منتج معين (أو علامة معينه) من تلك المنتجات (أو العلامات) التى يوزعها متجر التجزئة • وعادة ما يتم توزيع كوبونات الخصم السعرى التى

يوزعها متجر التجزئة عن طريق الاعلانات التى تصدر عن هذا المتجر، وكذا يمكن توزيعها على المشترين فى مكان البيع بالمتجر • وفى بعض الاحيان قد يفضل متجر التجزئة توزيع كوبوناته بدلا من كوبونات المنشأة المنتجة نظرا لعوامل أفضليتها من حيث التكلفة والفاعلية حيث تكون فى بعض الاحيان أقل تكلفة وأكثر فاعلية (Robinson, 1977; Kotler & Cox, 1988).

جـ – العروض والايضاحات بمتجر التجزئة •

ان معروضات السلع بمتجر التجزئة يطلق عليها العروض بمكان الشراء • ان الغرض من تلك المعروضات بمكان الشراء هو جعل المستهلك يقوم بشراء السلع المعروضه، وذلك من خلال تأثير العروض واغراءات وجاذبية المعروضات من تلك السلع • ان المعروضات بمكان الشراء يكون تأثيرها على المستهلك فى مكان الشراء نفسه • ومن ثم فان دورها فى ترويج المبيعات يكون دورا ملموسا لهذا السبب (Luick & Ziegler, 1968) •

ان كثير من وسائل العرض يتم دعمها عن طريق منتجوا السلع التى تباع بمتاجر التجزئة • فكثير من السلع والعلامات الجديدة تقدم بواسطة المنتجين وتعرض بمتاجر التجزئة بين حين وآخر • ولعل الاهتمام بالعرض بمتاجر التجزئة جعل المشترى يقوم بالاختيار من بين البدائل والشراء على أساس من مشاهدته للمعروضات ونوافذ العرض بمتاجر التجزئة • ومن ثم فان الترويج من خلال العرض بمتاجر التجزئة يساهم فى الاعلان والعرض والتذكير للمستهلك باحتياجاته لسلع معينه ، كما أن الترويج من خلال العروض يجذب اهتمام المستهلك ويبرهن للمستهلك على جاذبية وجودة السلع ويحفزة على الشراء ويقوى ميوله الشرائية ويوصل الى السلوك الايجابى الشرائى القولى والفعلى (Till- man & Kirkpatrick, 1972) •

ان هناك أساليب عديدة للعرض بمتاجر التجزئة ومنها اللافتات الخارجية المتعلقة بالمنتجات والتى تهدف الى التعريف بتلك المنتجات واخبار المستهلك بأن متجر التجزئة يقوم ببيع تلك السلعة • كما أن نوافذ العرض بمتاجر التجزئة تعتبر من أهم وسائل العرض بتلك المتاجر • وتلك النوافذ للعرض لا تقتصر على عرض السلع فقط وانما تقوم بعرض عديد من الادوات المكملة والتى تستخدم مع السلع كما أنه يمكن عرض كيفية استخدام تلك السلع • كما أن نوافذ العرض قد تمكن من الاجابة على كثير من التساوءلات التى قد تطرأ بذهن المشترى عن المنتجات التى يبيعها متجر التجزئة.ولعل استخدام نوافذ

العرض يحقق كثيرا من الاهداف الترويجية بمتاجر الاقسام والمحلات المتخصصة فى بيع الملابس الجاهزة . وتعتبر باترينات العرض داخل المتجر أحد وسائل العرض بمتاجر التجزئة والتى تتراوح بين عروض لاشياء بسيطة الى عروض كاملة ، وقد تتبناها بعض الشركات المنتجه لبعض السلع التى تباع بالمتجر . كما قد تستخدم تلك الباترينات أيضا فى عرض اعلانات عن السلع ، وكذا فان المعروضات بالداخل والمعروضات بالارفف تعتبر من وسائل العرض بمتاجر التجزئة وتؤدى دورا ترويجيا هاما وخاصة بالنسبة لمتاجر خدمة النفس ومتاجر الاقسام (Luick & Ziegler , 1968) .

وعلى أية حال فانه يجب مراعاة أن تكون وسائل العرض بمتاجر التجزئة جذابة ، وتتوافر بها خواص طبيعية وغير مكلفة ، وتمكن من اعطاء المعلومات للمستهلك عن السلعة وذلك حتى يمكن أن تكسب ثقة المستهلك ، كما يجب أن تمكن من خلق مناخ ملائم يساعد على توطيد العلاقة بين رجال البيع والمشترين (Luick & Ziegler, 1968) . ولذا فان العرض الجيد هو ذلك الذى يبنى على أساس يمكن من الترويج للمبيعات ويتوافق مع وسائل الاعلان والترويج للسلعة ، ويتسم بالبساطة والتأثير والتميز والتناسق من حيث الاشكال والالوان والرسائل الاعلانية والتصميم الكلى (Tillman & Kirkpatrick, 1972) .

واذا ما انتقلنا الى الايضاحات بمتاجر التجزئة فاننا نجد أنها تعتبر وسائل هامة لجذب انتباه المستهلك لسلعة أو لسلع معينه . وبالتأكيد فانه لا شيىء أفضل من ايضاح للسلعة أو السلع ولكيفية استخدامها . وهناك نوعين من الايضاحات الاول يتضمن تحضير السلعة للمستهلك أو توزيع عينات منها ، والثانى يتضمن بيان كيفية اعداد السلعة و(أو) تركيبها وصيانتها و(أو) استخدامها . وفى بعض الحالات فان منتج السلعة قد يساهم بدور واضح بالنسبة لكلا النوعين من الايضاحات . ولكن الشيىء المهم بالنسبة للايضاحات هو أنه يجب أن تكون مقنعة للمستهلك . فالمشترى يجب أن يقتنع بالسلعة فى حالة الاستخدام عن طريق تجربة عينه منها ، كما هو الحال بالنسبة للعطور مثلا . كما أن المشترى يجب أن يقتنع بالسلعة عند مشاهدته لكيفية استخدامها وتشغيلها كما هو الحال بالنسبة للادوات والاجهزة الالكترونية والسلع الكهربائية وخلافه (Luick & Ziegler , 1968) .

الفصل الخامس

منشطات (مروجات) البيع الأخرى الموجهة لحلقات التوزيع

مقـــــدمـــة

تناولنا فى الفصل السابق لأهم منشطات للبيع الاخرى والموجهه للمستهلك.وفى هذا الفصل نتناول أهم منشطات البيع الاخرى والموجهه لحلقات التجارة.حيث نتناول أهـــم منشطات البيع الاخرى الموجهه لحلقات التجارة كما هو موضح بشكل (١٥) وتتضمـــن الاتـــى :

أولا : منشطات "مروجات" المبيعات السلعية ٠

- المسموحات عن المشتريات ٠
- المقابل النقدى عن الوحدات المباعة لدى تاجر الجملة وتاجر التجزئة خلال الفتـــرة المحـــددة ٠
- المسموحات عند اعادة الشراء ٠
- السلع المجانيـــة ٠

ثانيـــا : المسموحات لاجل الاعلان ونوافذ العرض ٠

- المسموحات التجارية (للاعلان والعرض) ٠
- الترويج من خلال قائمة الموزعين ٠
- الاعلان التعاونـــى ٠

ثالثـــا : الموء ثرات المباشرة الموجهة لمتاجر وبائعوا التجزئة ٠

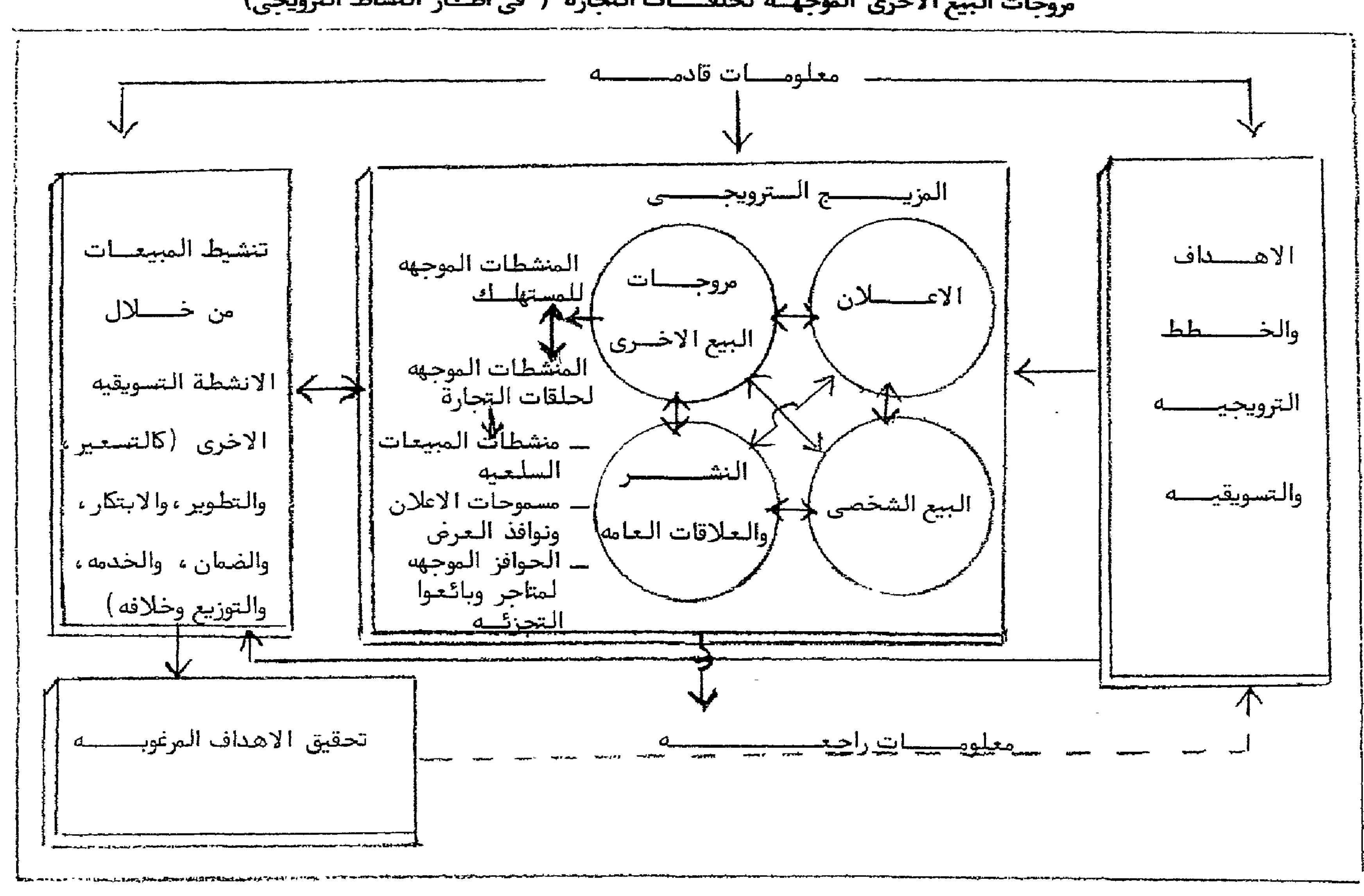
- الحوافز النقدية لرجال البيع ٠
- المسابقات البيعية ذات الجوائز ٠
- لقاء ات البيع ٠
- كتالوجات البيع ٠
- المعارض التجارية والعروض

أولا : منشـــطات المبيعـــات السلعيـــــة

ان منشطات المبيعات السلعية تعتبر من أدوات الترويج للمبيعات والتى تهدف الى الحصول على مزايا تجارية بالنسبة لمتاجر التجزئة ٠ ان المنشطات المرتبطة بالمبيعات السلعية تعتبر على جانب كبير من الاهمية لتشجيع وحفز المتاجر من أجل تكثيف جهودها لدعم السلعة وعرضها بالمتجر وزيادة المبيعات منها والتى قد لا تتحقق فى ظروف البيـــع والتسعير العادية ٠ وباختصار فان منشطات المبيعات السلعية ماهى الا مدفوعات أو

شكل (١٥)

مروجات البيع الاخرى الموجهه لحلقات التجارة (فى اطار النشاط الترويجى)



حوافز نقدية أو عينيه لمتاجر التجزئة • وتتضمن أربعة أنواع رئيسية من الحوافز وهى : المسموحات (الخصم النقدى) عن مشتريات متجر التجزئة من السلعة، والمقابل النقدى عن الوحدات المتحركة لمكان البيع،والمسموحات (الخصومات النقدية) عند اعادة الشراء ، والسلع المجانية من نفس السلعة أو من سلع أخرى والتى يمنحها المنتج لتاجر الجملة أو التجزئة بسبب شراءه قدر معين من سلعته • وسوف نتناول تلك الحوافز النقديـــة والعينيه الموجهه للمتاجر فيما يلى (Luick & Ziegler, 1968 ; Govoni, et.al., 1986; Tillman & Kirkpatrick, 1972) :

أ ـ المسموحـات عـن المشتريـات •

ان المسموحات عن المشتريات تعتبر عرض قصير الاجل يتضمن مبالغ نقدية معينـه تدفع أو تخصم لمتاجر الجملة والتجزئة مقابل شراء كمية معينه من السلعة خلال فتـرة معينه• وفى ظل اتفاق المسموحات عن المشتريات عند تجاوزها حد معين (أو كميـة معينه) فان المسموحات تعتبر كخصم للكمية المشتراه بواسطة تاجر الجملة أو تاجـر التجزئة خلال فترة زمنية معينه • ان هذا الحافز لمتاجر الجملة و (أو) لمتاجـر التجزئة عادة ما يدفع فى شكل نقدى ، أو فى شكل خصم من قيمة فواتير المبيعات التـى تباع لتلك المتاجر أو فى صورة اضافة الى الحساب الدائن لتلك المتاجر لدى جهة البيـع•

ان تلك المسموحات عن المشتريات تساعد على زيادة الطلب من جانب متجر الجملة ومتجر التجزئة للشراء بكميات أكبر من الكميات المعتادة التى يقومون بالشراء فى حدودها • ان تلك الحوافز التى تقدم للمتاجر (مقابل شراء ها كميات معينه أكبر من الكميات المعتادة) تقدم بصورة عادية غير معقدة عند الوصول الى حد معين أو كمية معينه خلال فترة معينه• والمقصود بأنها تقدم بصورة معتادة أنها لا تتطلب من متاجر الجملة أو متاجر التجزئـة تقديم أية جهد تسويقى من جانب تلك المتاجر فى مقابل الحصول على ذلك الخصم النقدى أو تلك المسموحات النقدية •

وعلى سبيل المثال فان مصانع الادوات الكتابية فى موسم العودة للمدارس (فى الفترة من أواخر يوليو الى أواخر سبتمبر تقريبا) يمكن أن تقوم بتقديم مسموحات عن المشتريات للوسطاء المتعاملين معها فى حالة شراء كمية معينه (كارتونه أو عدد معين من الكارتونات مثلا) وذلك باعطاء خصم نقدى من سعر الكارتونه بخصم مبلغ واحد جنيه أو خلافه عـن كل كارتونه كراريس أو كشاكيل أو ما شابه ذلك • ولاشك أن ذلك يمكن من تحقيق عـدة

مزايا للمورد (المصنع) • ومن أهم تلك المزايا البيع السريع بكميات كبيرة دون حاجة الى جهود خاصة أو استثنائية للمناولة أو اللف والحزم أو غير ذلك من الترتيبات • هذا بالاضافة الى القدرة على الوقوف أمام المنافسة نتيجة البيع بأحجام طلبيات كبيرة • هذا من جهة المورد ، أما الوسطاء الذين يشترون من ذلك المورد فانهم يحققون المكاسب النقدية التى تنتج عن تلك المسموحات النقدية التى يقدمها المورد فى شكل خصم سعرى عن الكميات المشتراه دون أن يتحمل أولئك الوسطاء أية أعباء تسويقية (تجارية) مقابل ذلك • أضف الى ذلك أن المسموحات تكون فى صورة مبالغ نقدية تدفع أو خصم من قيمة المشتريات مما يجعل الوسطاء يشعرون بقيمتها بالنسبة لهم كحافز مالى (من جانب المورد) غير مرتبط بأية أعباء تجاه المورد من جانب الوسيط سوى شراء كمية معينه خلال فترة معينه فى سبيل الحصول على تلك المسموحات •

ب ـ المقابل النقدى عن الوحدات المتحركة من المخزن الى مكان البيع •

ان المقابل النقدى عن الوحدات المتحركة من المخزن لمكان البيع يعنى تقديم مبلغ نقدى معين عن كل وحدة من الوحدات التى تتحرك من مخزن تاجر الجملة أو مخزن تاجر التجزئة خلال فترة محددة من الزمن • وعلى سبيل المثال فان المصنع (المورد) قد يسمح بخصم عن الوحدات التى تتحرك من المخزن من سلعة معينه خلال فترة معينه كالسماح بخصم مبلغ نصف جنيه مثلا عن كل علبه من علب سمن "النخلتين" والتى تتحرك من مخزن التاجر فى خلال الفترة من أول مايوحتى آخر مايو على سبيل المثال • ان المصنع (المورد) يقدم ذلك العرض من أجل خفض احتمالات بطىء دوران المخزون • ان ذلك العرض يساعد على سرعة حركة المخزون من مخازن تاجر الجملة وتاجر التجزئة الى أرفف البيع أو مكان البيع • وتبعا لذلك العرض فان التاجر يحصل على مقابل نقدى معين عن كل وحدة يتم نقلها من المخزن الى المتجر خلال الفترة المحددة•

ان المصنع فى الحقيقة يقوم بدفع مقابل عن الفرق بين الوحدات المخزونه فى أول الفترة (أول مايو مثلا) مضافا اليها الوحدات المشتراه أثناء الفترة (أثناء شهر مايو) وبين الوحدات المتبقية فى نهاية الفترة (آخر شهر مايو مثلا) وذلك وفقاللمعادلة الاتية: (Govoni, et. al.,1986) : عدد الوحدات المتحركة من المخازن لمكان البيع والتى يتم دفع مقابل نقدى عنها = (مخزون أول المدة + المشتريات خلال المدة) ـ مخزون آخر المدة • فاذا كان مخزون أول مايو لاحد المتاجر ١٠٠٠ وحدة والمشتريات خلال مايو ٣٠٠٠ وحدة ومخزون آخر مايو ٥٠٠ وحدة • وكان المبلغ

النقدى عن كل وحدة تتحرك من المخازن لمكان البيع نصف جنيه فان عدد الوحدات المتحركة من المخازن لمكان البيع والتى تستحق مقابل نقدى تكون كالاتى: عدد الوحدات المتحركة لمكان البيع وتستحق مقابل نقدى = مخزون أول الفترة + المشتريات خلال شهر مايو ـ مخزون آخر الفترة = ١٠٠٠ + ٣٠٠٠ ـ ٥٠٠ = ٣٥٠٠ وحدة ٠ المقابل النقدى المسموح به عن الوحدات المتحركة من المخازن لمتجر البيع = ٣٥٠٠ × ½ = ١٧٥٠ جنيه ٠ ان المبلغ النقدى المسموح به لذلك التاجر سوف يكون ١٧٥٠ جنيه بواقع ½ جنيه لكل وحدة من الوحدات التى تبلغ اجماليها ٣٥٠٠ وحدة والتى تحركت فى شهر مايو من مخازن تاجر التجزئة الى متجر البيع الخاص بـه ٠

ان المقابل النقدى عن الوحدات المتحركة للمخازن خلال فترة معينه يحقق عديد من المزايا ٠ فبالاضافة الى الحد من تباطىء حركة المخزون فان ذلك اسلوب يعتبر مفيدا من أجل تحريك الوحدات القديمة من المخازن لمتاجر البيع قبل ظهور وحدات ذات أشكال جديدة من نفس المنتج أو أشكال محسنه أو معبأة فى عبوة أفضل أو قبل ظهور وحدات جديدة من المنتج ذات تواريخ صلاحية أحدث ، مما يستدعى سرعة حركة الوحدات القديمة من المخازن الى متاجر البيع تمهيدا لسرعة بيعها قبل ظهور الوحدات الجديدة بالمتاجر ٠

جـ ـ المسموحات عند اعـادة الشـراء ٠

ان المسموحات عن اعادة الشراء تعنى دفع مقابل نقدى معين نظير اعادة شراء كمية معينه أو قدر معين من الوحدات حيث يعتمد ذلك على القدر الذى تم شراء ة فى المرة السابقة ٠ ان المسموحات عن اعادة الشراء يمكن اعتبارها خطوة متقدمة بعد تحريك الوحدات من المخازن لمكان البيع ٠ فالتاجر بعد تحريك الوحدات من المخزن للمتجر سوف يتجه نحو اعادة الشراء لنفس الكمية التى تم تحريكها عادة ٠ ومن أجل تشجيع التاجر على اعادة الشراء فان المنتج (المورد) عادة ما يقوم بمنح مقابل نقدى معين مقابل اعادة شراء كمية جديدة معينه من الوحدات ٠

ولايضاح المقابل النقدى لاعادة الشراء والمقابل النقدى الاجمالى عن الوحدات المتحركة من المخازن وعن اعادة الشراء نستمر فى مثالنا السابق كما هو موضح فيما يلى :

المخزون أول مايو	١٠٠٠ وحدة
المشتريات خلال مايو	٣٠٠٠ وحدة
المخزون آخر مايو	(٥٠٠) وحدة

الوحدات المتحركة من المخزن لمكان البيع ٣٥٠٠ وحدة

المقابل النقدى عن الوحدات المتحركة = ٣٥٠٠ × ½ جنيه = ١٧٥٠ جنيه

اعادة الشراء فى الفترة من آخر مايو الى منتصف يونيه ٥٠٠٠ وحدة

يطرح: الزيادة عن حدود الوحدات المتحركة من المخزن ١٥٠٠ وحدة

الوحدات المعاد شراء ها والتى تتمتع بمسموحات اعادة الشراء ٣٥٠٠ وحدة

المقابل النقدى (المسموحات) عن اعادة الشراء بواقع ١ جنيه للوحدة ٣٥٠٠ جنيه٠

اجمالى المسموحات التى يحصل عليها التاجر = المسموحات عن الوحدات المتحركة

+ المسموحات عن اعادة الشراء = ١٧٥٠ + ٣٥٠٠ = ٥٢٥٠ جنيه ٠

وبناء على ذلك فان اجمالى المسموحات النقدية (الخصم النقدى) الذى يحصل عليه ذلك التاجر يتكون من مبلغ المسموحات عن الوحدات المتحركة من المخازن الى متجر البيع ومقدارها ١٧٥٠ جنيه ومبلغ المسموحات عن اعادة الشراء ومقداره ٣٥٠٠ جنيه وذلك باجمالى قدره ٥٢٥٠ جنيه ٠

ان المسموحات لاعادة الشراء تساعد على تقوية المعاملات التجارية والتعاون بين المورد والوسطاء،وتمكن من التغلب على احتمالات انخفاض المبيعات للمورد.كما تشجع تاجر التجزئة للحصول على السلعة والاحتفاظ بالمخزون اللازم والضرورى بسبب انخفاض المخزون لديه نتيجة المبيعات التى تتم بمتجره ٠ كما أن اعادة الشراء يدفع للتركيز على وتشجيع الترويج من خلال رجال البيع (البيع الشخصى) ومن خلال التعاون الترويجى بين المورد والوسطاء ٠

ولكن قد يوء خذ على مسموحات اعادة الشراء أنها مكلفة للمورد وقد تدعو الى تهاون الوسيط (التاجر) فى البيع نتيجة شعورة بالحصول على مزايا مرضية من المسموحات قبل أن يقوم ببيع أية وحده منها ٠ كما أن توقيت المسموحات اذا لم ينسق ويتم فى وقت ترويج المبيعات (للوحدات التى تم شراء ها فى المرة السابقة لاعا دة الشراء (وليس قبلـه) فان المنافسين فى تلك الحالة قد يضعون خططا مضادة مما قد يفسد الاثر الايجابى لمسموحات اعادة الشراء ٠

د ـ السلع المجانية •

ان الترويج عن طريق السلع المجانية تعنى أن الوسطاء يتلقون سلعا مجانية (مسموحات سلعية) وليس مسموحات نقدية ، تعطى لهم مقابل شراء كمية معينه من السلعة أ (من سلعة أخرى من نفس المنتج المورد) • وعلى سبيل المثال فان المصنع (المورد) قد يعطى وحدة اضافية مجانية عن كل ٢٠ وحدة يشتريها الوسيط • والوسيط فى تلك الحالة يتسلم واحد وعشرون وحدة ولكن الفاتورة التى يقوم بدفع قيمتها تكون عن عشرون وحدة فقط •

ان هذه الطريقة تمد الوسيط بفرصة لزيادة أرباحة من خلال بيع الوحدة أو الوحدات المجانية التى يحصل عليها بدون مقابل • ولكن على الجانب الآخر فان هذه الطريقة قد لا تكون فعاله من الناحية الترويجية بالنسبة للسلع بطيئة الحركة حيث لا يكون هناك مبرر للشراء بالكميات الكبيرة نظرا لان تلك الكميات لن يتم بيعها بسرعة• ولذا فان الوسيط لا يكون لدية حافزا بسبب الوحدات المجانية التى سوف يحصل عليها • فذلك الحافز سوف يتناقص بسبب الاثر السالب الناتج عن معرفة الوسيط ببطىء حركة البيع بالنسبة لذلك النوع من السلع •

ثانيا : مسموحات الاعلان ونوافذ العرض

ان مسموحات الاعلان ونوافذ العرض هى تلك المسموحات التى تستخدم لتقوية تجار الجملة والتجزئة ودعمهم من أجل قيامهم بأنشطة الاعلان والعرض •ويوجد أساسا ثلاثة أنواع من تلك المسموحات :

أ ـ المسموحات التجارية (للاعلان والعرض) •

ان المسموحات التجارية هى انفاق قصير المدى والذى بواسطته يقوم المنتج (المصنع) بمكافأة تجار الجملة أو التجزئة على نشاطهم الاعلانى ونشاطهم الخاص بالعرض بالمتجر ومثبتات العرض،وبالطبع فان بحوث التسويق تلعب دورا كبيرا فى تحليل السوق والمنافسة والمتغيرات الاخرى والتى بناء عليها يمكن تقرير حجم ونوع تلك المسموحات والى من توجه • وتأخذ المسموحات التجارية للاعلان والعرض الاشكال الاتية :

١ ـ مسموحات الاعلان : المسموحات التجارية للاعلان هى عبارة عن حوافز

يتم توجيهها الى الوسطاء لتشجيعهم من أجل الاعلان عن منتج أو منتجات المصنع• وعادة ما تكون تلك الحوافز فى شكل نسبة مئوية من القيمة النقدية للمنتجات التى يشتريهـــا الوسيط خلال فترة معينه (١٠٪ على سبيل المثال) • ومن أجل الحصول على تلـك المسموحات فان على الوسيط أن يقدم ما يثبت للمصنع نشاطة الاعلانى (كتقديم نسخة من الاعلانات وتقديم ما يثبت عدد مرات تكراره والتكلفة ، الى غير ذلك) (Govoni, et. al., 1986) •

٢ ــ مسموحـــات العـــرض : وتلك المسموحات توجه لتجار التجزئة الذيـــن يقومون باقامة باترينات عرض أو عروض خاصة بمنتجات المصنع • وذلك بناء على مواصفـــات يتم تحديدها مسبقا بناء على اتفاق رسمى بين الطرفين • وأيضا فان مسموحات العـــرض يمكن أن توجه لتاجر التجزئة لتشجيعه على وضع سلع منتج (مصنع) معين ضمن معروضاته (أو عروضه) بالمتجر (Luick & Ziegler, 1968 ; Tillman & Kirkpatrick, 1972) •

ب ــ الترويــج من خلال قائمـة الموزعيـن •

ان الترويج من خلال قائمة الموزعين يتم عن طريق الاعلان بواسطة المصنع والذى يبين فيه منتجاته ، وقائمة بأسماء تجار التجزئة الذين يقومون بتوزيع وبيع تلك المنتجات• ان هذه القائمة تعتبر مفيدة لتجار التجزئة لانها تساعد على جذب الحركة وزيادة عمـــلاء المتجر • كما أنها تعتبر أيضا مفيدة للمنتجين ، وخصوصا أولئك الذين يرتبطون فى توزيع منتجاتهم بأنواع معينه أو متميزة من المتاجر ، وذلك نظرا لان تلك المتاجر يتم ايضاحها بقائمة الموزعين • وكذا فانها تشجع تجار التجزئة على القيام بالاعلان عن منتجات المصنع نظرا لان المصنع (المنتج) يدرج أسماءهم وأماكنهم بقائمته• ومن البديهى أن ذلك النوع من الترويج لا يتضمن أية مدفوعات نقدية أو سلعية مباشرة لمتاجر التجزئة• ولكنهم يكافـــؤون فقط بنشر أسماءهم وأماكنهم وعناوينهم بقائمة الموزعين • ومن الجهة الاخرى فان بعـــض الموزعين قد يرغبون فى نشر أسماء هم بقائمة الموزعين ومن ثم فانهم قد يكونون على استعداد للمساهمة المالية فى التكاليف المتعلقة بتلك القائمة والاعلانات المرتبطة بها (Govoni , et. al.,1986) •

وبالطبع فان هذا الترويج من خلال قائمة الموزعين يكون مفيدا بدرجة ملحوظة فـــى التقديم والترويج للمنتجات الجديدة• ومثالا لذلك ، ما قامت به شركة أقلام باركر مـــن

استخدام لقائمة الموزعين فى التقديم والترويج لاحد منتجاتها الجديدة •

ومن ثم فان الموزعين لذلك المنتج من مكتبات وسوبر ماركتس وخلافه والذين تظهر أسماء هم وعناوينهم بقائمة الموزعين يقومون ببذل جهود ملحوظة فى التوزيع والبيع للمنتج وجذب المشترين •وقد قامت شركة باركر ببناء حملتها الترويجية على أساس ارسال قلم باركر من ذلك النوع كعينه الى كل موزع من موزعى التجزئة مع طلب شراء عدة دستات من الاقلام • ويطلب من الموزع الذى يرغب فى الطلب أن يقوم بملىءذلك الطلب للاقلام من النوع ، مع وعد من الشركة بنشر اسم الموزع وعنوانه بقائمة الموزعين فى حالة طلبه لذلك النوع من الاقلام من الشركة • أما بالنسبة للموزعين الذين لم يستجيبوا لذلك بملىء طلبات الشراء فقد اتجهت الشركة الى توجيه رجال البيع الخاصين بها بزيارة أولئك الموزعين واقناعهم بطلب الشراء • وقد كانت نتيجة ذلك زيادة المبيعات بمنافذ التجزئة من ٤٢٪ الى ٧٨٪ خلال فترة الترويج والتى استمرت أربعة أسابيع (Luick & Ziegler, 1968) •

هذا من حيث فوائد قائمة الموزعين للموزع وللمنتج • ولكن على أية حال لا يجب اغفال الصعوبات التى تواجه المنتج (المصنع) من أجل القيام بذلك النوع من الترويج، وخاصة من حيث الوقت الذى يستغرق من جانب رجال البيع والجهود اللازمة لحفزهم• ولكن اذا كان المنتج على استعداد لمواجهة تلك الصعوبات فانه يمكن أن يحصل على نتائج ايجابية واضحة فى فترة قصيرة من خلال الترويج عن طريق قائمة الموزعين •

جـ ـ الاعلان التعاونى •

ان الاعلان التعاونى هو ذلك الاعلان الذى يكون المسئول عن تكلفته والانفاق عليه أكثر من معلن حيث يتقاسمون عادة تكلفة ونفقات الاعلان بالتساوى (Goveni, et. al.,1986) • وعادة ما يتم الاعلان التعاونى من خلال عقد طويل المدى يكون المنتج (المصنع) أحد أطرافه حيث يقوم بدفع مسموحات معينه الى تاجر أو تجار التجزئة المشتركين معه فى الاعلان التعاونى وفقا للاتفاق الذى يتم بينهم• وقد يكون الاتفاق على أساس تقاسم النفقات بالتساوى أو بنسب معينه لكل حالة على حدة أو على أساس نسبة من قيمة الوحدات التى يتم بيعها طوال مدة العقدأو غير ذلك• وعمليا فقد جرت العادة على أن المنتج (المصنع) لا يقوم بدفع حصته الا بعد أن يقدم تاجر (أو تجار التجزئة)اثبات بنشر الاعلان أو الاعلانات المتفق عليها بالعقد (وعلى سبيل

المثال تقديم فاتورة أو فواتير من وسيلة أو وسائل النشر تثبت أن الاعلان قد تم نشره بالوسيلة) • والعقد الذى يتم الاتفاق عليه تكون مدته عادة أكثر من سنه (وقد تكون سنه فى بعض الاحوال) ويكون مقيد فى حدود الاعلان ولا يغطى الاشكال الاخرى للترويج ، كالمعارض والعروض وخلافه من أشكال الترويج الاخرى • وفى بعض العقود قد يتم الاتفاق على تحديد وسائل النشر للاعلانات التعاونية وعادة ما يتم اختيار المجلات والجرائد والتليفزيون للاعلان عن مثل تلك الاعلانات • ولكن فى بعض العقود قد تشمل وسائل النشر لوسائل أخرى مثل الاعلانات الموزعه بواسطة البائع والاعلانات فى مكان الشراء والاعلانات المطبوعة على مواد وأوراق البيع والتعبئة والتغليف وخلافه من وسائل الاعلان التى يمكن استخدامها لتشجيع تجار التجزئة الصغار المحدودى الامكانات (Luick & Ziegler, 1968) •

ورغم أهمية الاعلان التعاونى فان فعاليته تكون أكثر حينما يجتمع مع برنامج قوى للاعلان على المستوى القومى (Young & Greyser, 1982) • وعموما فانه يمكن تقسيم الاعلان التعاونى الى قسمين رئيسيين :

١- <u>الاعلان التعاونى الافقى</u> : وهومايطلق عليه الاعلان الاتحادى ، وهو اعلان يتم الانفاق عليه عن طريق اشتراك مجموعة من المتنافسين الذين يعملون بنفس الصناعة• ان ذلك النوع من الحملات الاعلانية المتبادلة يتم القيام به للتأثير الايجابى على الطلب لصالح المنتجات التى يتم انتاجها بالصناعة (وعلى سبيل المثال الاعلان التعاونى الافقى الذى يقوم به منتجوا الكلور أو منتجوا مسحوق الغسيل أو منتجوا السمن النباتى أو منتجوا الالبان أو ما شابه ذلك • ومن أمثلته اعلان اتحاد منتجى الالبان بالولايات المتحدة "كل شخص يحتاج اللبن " • وفى عديد من بلدان العالم لا يقتصر ذلك على المنتجات الصناعية وانما يشمل المنتجات الزراعية أيضا حيث نجد فى الولايات المتحدة الامريكية على سبيل المثال الاعلان التعاونى الافقى الذى يقوم به منتجوا الموز أو البيض أو البرتقال حيث الاعلان عن البرتقال الطازج أو الاعلان عن عصير البرتقال ، الى غير ذلك • وقد يتم الاعلان التعاونى الافقى أيضا على مستوى تجار التجزئة (وعلى سبيل المثال الاعلان التعاونى الافقى الذى يقوم وسطاء بيع السيارات حيث قد يقوم عدد من وسطاء بيع السيارات بالاعلان عن نوع معين أو أنواع معينه من السيارات) • ولكن العديد من تجار التجزئة قد لا يرغبون فى الاشتراك فى الاعلان التعاونى الافقى ومن أهم الاسباب لذلك تكون الاسباب التنافسية ومنافستهم لكل منهم الآخر (Govoni, et.al., 1986) •

٢- الاعلان التعاونى الرأســـى : ان هذا النوع من الاعلان التعاونى يقــــوم اغلب المنتجين باستخدامه• وتبعا لهذا النوع من الاعلان فان المنتج (المصنع) يقـــوم باعادة دفع نسبة من تكاليف الاعلان المحلى التى يتحملها التاجر الذى يقوم بالاعلان عن منتج أو بعض منتجات المصنع • فالاعلان التعاونى الرأسى هو ذلك الاعلان الذى يتم عن طريق اشتراك المنتج وتاجر (تجار) التجزئة • وهو الاعلان الموجه للمستهلك فى ســوق التجزئة والذى يحمل اسم تاجر التجزئة ولكنه يكون موجه لصالح منتج أو منتجات المصنـــع . ويتم تحمل نفقاته بالاشتراك بين المنتج (المصنع) وتاجر التجزئة •وعادة ما يتم الاعــلان فى الوسائل الاعلانية الشائعة كالجرائد والمجلات والتليفزيون والراديو والملصقات واللافتات والاعلانات العابرة والاعلانات بمكان الشراء (Tillman & Kirkpatrick , 1972; Govoni, et.al.,1986) •

ان هذا النوع من الاعلان يهدف الى الترويج لمنتجات ذات تنوع كبير بالنسبه لكل منها حيث يوجد عديد من العلامات بالنسبة للمنتج ومن أمثلتها منتجات الغســــالات والثلاجات والسيارات وغيرها • والقاسم المشترك لتلك المنتجات التى يتم الاعلان التعاونى الرأسى بالنسبه لها هو وجود بدائل يتم توزيعها بواسطة تاجر التجزئة• وحينما يقـــوم تاجر التجزئة بالتركيز فى البيع على ماركة واحدة من السلعة أى التوزيع المركز على ماركـة أو علامة واحدة من الماركات أو العلامات فان خطة الاعلان التعاونى الرأسى لا تصبح ذات فعالية لان الاعلان التعاونى الرأسى يعمل على مواجهة المنافسة • ومن ثم فانه يهــــدف الى جذب تاجر التجزئة للاعلان عن علامة أو ماركة معينه من الماركات التى يقوم بتوزيعها • فاذا كان التاجر يقوم بتوزيع ماركة أو علامة واحدة هى ماركة أو علامة المنتج (المصنع) فان ذلك المصنع أو المنتج تنتفى عندئذ حاجته الماسة لقيام ذلك التاجر بالاعلان عن علامــةأو ماركة ذلك المنتج (المصنع) (Wright, et.al., 1971 ; Govoni, et. al.,1986) •

وفى حالة توزيع المنتج لمنتجه بمنافذ توزيع بالتجزئة محدودة فانه يكون قلقا علـــــى توزيع منتجه بمنافذ التوزيع • ومن ثم فانه قد يلجأ الى الاعلان التعاونى الرأسى مع منافـذ التوزيع بالتجزئة• كما أن بعض المنتجين المشهورين قد يقومون بتوزيع منتجات (علامات) قائدة وذات سمعة عالية فى السوق بدرجة كبيرة الى حد أنهم قد يشترطون من أجل توزيع منتجاتهم لدى واحد أو أكثر من موزع بالتجزئة أن يقوم ذلك الموزع أو أولئك الموزعيـــــن بالاشتراك فى برنامج الاعلان التعاونى الرأسى وذلك حتى يتمكن ذلك الموزع أو أولئـــــك الموزعين من توزيع ذلك المنتج أو تلك العلامة القائدة بالسوق • وعادة ما يحدث ذلــــــك

بالنسبة للعلامات القائدة فى السوق لمنتجات مثل الساعات أو الكميرات أو أجهزة الفيديو أو غير ذلك من المنتجات • وهذا النوع من الاعلان التعاونى (الرأسى) عادة مايستخدم لاغراض هجومية تجاه المنافسين أو لاغراض دفاعية فى مواجهة المنشآت المنافسة • ويمكن أن يكون أداة ترويجية ناجحة اذا تم استخدامه بكفاءة وبصورة مناسبة (Tillman & Kirkpatrick, 1972) •

ويجب ملاحظة أنه فى الدول التى ينتشر فيها الاعلان التعاونى كالولايات المتحدة الامريكية فان القانون المنظم للعلاقة بين المستهلك والبائع وبين المنتج والوسطاء يتضمن أن يتم باتاحة الاستفادة المتساوية لجميع أفراد المستهلك فيما يتعلق بالترويج أو الخدمات أو غيرها • ومن ثم فان القانون الفدرالى للتجارة الذى يدعم قانون روبنسون - بتمان يوء كد على ذلك فى العلاقة بين المشترى والبائع ومن ثم بين المنتج والوسطاء (تجار التجزئة) • ان ذلك يعنى أن المنتج (المصنع) يجب أن يقوم بتوزيع الاعلان التعاونى بعدالة بين الوسطاء وتجار التجزئة الذين يتعامل معهم بحيث يتيح لجميع تجار التجزئة فرصة متساوية فى الاعلان التعاونى والاستفادة من اعادة الدفع الذى يقوم به المنتج الى تجار التجزئة بدرجة متساوية بما يحقق مبدأ العدالة النسبية (Govani , et. al., 1986) •

وأخيرا فانه فى تقييم الاعلان التعاونى فانه ينبغى أن نشير الى الفوائد والمحددات المرتبطة بذلك النوع من الاعلان بالنسبة للمنتج (المصنع) وبالنسبة لتاجر التجزئة وسوف نتناول ذلك ببعض التفصيل فيما يلى :

<u>فوائد ومحددات الاعلان التعاونى للمنتج (للمصنع)</u> : حينما يتم التخطيط والتنفيذ الجيد للاعلان التعاونى فانه يمكن تحقيق العديد من الفوائد بالنسبة للمنتج من خلال الاعلان التعاونى • كما يمكن التغلب على العديد من المحددات المرتبطة به • وسوف نتناول فيما يلى لاهم المزايا والمحددات المرتبطة بالاعلان التعاونى بالنسبة للمنتج (Wright, et. al., 1971 ; Tillman & Kirkpatrick, 1972 ، Govani, et. al., 1986) •

ان المنتج من خلال الاعلان التعاونى يستطيع أن يشترى مساحة ووقت اعلانى أكبر مقابل مبالغ مالية أقل وذلك حينما تكون الاعلانات تحت اسم تاجر التجزئة المحلى نظرا لان الاعلان يتم الدفع له بالمعدل المحلى (وذلك بالمقارنة بالمعدل القومى الذى يتحملة

المنتج اذا قام بالاعلان تحت اسمه) • هذا بالاضافه الى أن الاعلان التعاونى ينتج عنه في النهاية قدر أكبير من الاعلان وذلك نظرا لان تجار التجزئة سوف يكون لديهم دافع نحو القيام بالمزيد من الاعلان • كما أن تجار التجزئة غير المشتركين فى الاعلان التعاونى سوف يكون لديهم دافع أيضا للبدأ فى القيام بنشاط اعلانى فى مواجهة منافسيهم من تجار التجزئة المشتركين بالاعلان التعاونى •

هذا اضافة الى أن المنتج يمكنه أن يفصل الاعلان التعاونى تبعا لاحتياجات سوق محلى أو أسواق محلية معينه ، ومن ثم تحقيق عوائد أكبر من تلك الاسواق • هذا بالاضافة الى تحسين العلاقه بين المنتج وتاجر التجزئة (أوالتجار) المشتركين فى الاعلان التعاونى• وذلك نظرا لشعور ذلك التاجر أو أولئك التجار باهتمام المنتج (المصنع) وحرصه على تحقيق مصالح مشتركة بينه وبينهم • فالتاجر الذى يدرك حرص المنتج على زيادة المبيعات على المستوى المحلى سوف يتكون لديه انطباع ايجابى تجاه ذلك المنتج ، ومن ثم فان ذلك سوف يدعم المناخ الايجابى التعاونى بينه وبين المنتج • وكذا فان المنتج يمكنه استخدام الوعود المرتبطة بالاعلان التعاونى فى الوصول الى موزعوا تجزئة جدد لتوزيع منتج أو منتجات المنتج (المصنع) (Levy, et.al., 1983) • هذا كما أن الترتيبات الخاصة بالاعلان التعاونى تمد بالرقابة الآلية على نفقات الاعلان • وذلك نظرا لانه كلما زاد حجم مبيعات تاجر التجزئة من سلع المنتج كلما زادت مسموحاته المالية المرتبطة بالاعلان التعاونى • ومن ثم فانه يكون هناك توزيع تناسبى فى الاموال التى تعود على موزعوا التجزئة وذلك بقدر انتاجيتهم فى خلق المزيد من المبيعات •

ولكن على المقابل من ذلك فان هناك بعض المحددات المتعلقه بالاعلان التعاونى فيما يتعلق بالمنتج (المصنع) • ان من المحددات الرئيسية هو أن المنتج قد يفقد الرقابة على ذلك الاعلان التعاونى • وقد يكون من نتيجة ذلك عدم اتباع الاجراءات والالتزام بالشروط بين تاجر التجزئة والمنتج (المصنع) ، أو احلال اعلان تاجر التجزئة بدلا من الاعلان المطلوب من جانب المنتج ، أو تغيير الوسيلة الاعلانية المتفق عليها ، أو التحايل من أجل اعادة الدفع لمبالغ أكبر من جانب المنتج عن طريق الحصول على فواتير مزدوجه من وسيلة النشر أحدها أصلى بالسعر الحقيقى والآخر زائف مثبت به سعر أعلى لاستخدامه من أجل تقديمه الى المنتج (المصنع) لاعادة الدفع لمبلغ أكبر من الحقيقه ، الى غير ذلك • أما فى حالة تشديد الرقابة فقد تسوء العلاقه بين المنتج وتاجر التجزئة نتيجة لتلك الرقابة الصارمة مما يجعل هناك احتمال أكبر للشكوى من جانب تاجر التجزئة وزيادة تكاليف الرقابة من جانب المنتج (المصنع) •

فوائد ومحددات الاعلان التعاوني لتجار التجزئة : ان التخطيط والتنفيذ للاعلان التعاوني يُمكن أن يمكن من تحقيق العديد من الفوائد والتغلب على عديد من المحددات المرتبطة بالاعلان التعاوني • وسوف نتناول فيما يلى لأهم الفوائد والمحددات المرتبطة بالاعلان التعاوني بالنسبة لتجار التجزئة (Wright, et.al., 1971 ; Till-man & Kirkpatrick, 1972 ; Govoni, et.al., 1986) :

ان من مزايا الاعلان التعاوني لتاجر التجزئة هو أن ذلك النوع من الاعلان يتيح الفرصة لذلك التاجر للقيام بمزيد من الاعلان بصورة أكثر من المعتاد • كما أن المبالغ المدفوعه من جانب المنتج تتيح الفرص لتاجر التجزئة أن يستمر فى الاعلان بصورة منتظمة • هذا بالاضافة الى أن تاجر التجزئة يمكن أن يستفيد من التصميم الجيد لبرنامج الاعلان التعاوني وذلك نظرا لان المنتج يهتم بكثير من التفاصيل (كالاعداد لتفاصيل برنامج وتوقيتات النشر بالوسيلة أو الوسائل الاعلانية) • كما أن المنتج (المصنع) والوكالات الاعلانية التى يعتمد عليها يكون لديهم خبرة كافية بالمقارنه بخبرة تاجر التجزئة والوكالات المحلية التى قد يستعين بها والتى قد تكون أقل بكثير من حيث الخبرة •

وعلى المقابل من ذلك فان الاعلان التعاوني بالنسبة لتاجر التجزئة لا يخلو من المحددات • فالقيود المشددة والتعقيدات غالبا ما تصاحب عملية اعادة الدفع لتاجر التجزئة • كما أن عدم مرونه اختيار الوسائل والرسالة الاعلانية والتصميم الاعلانى وما شابه ذلك تعد أيضا من محددات الاعلان التعاوني بالنسبة لتاجر التجزئة • ولكن هناك أيضا مشكلة عدم المساواة اذ قد يحصل تجار التجزئة الكبار على عروض أفضل كما قد يتمتعون بتأثير أكبر ويخضعون لرقابة أقل من جانب المنتج (المصنع) • هذا بالاضافة الى أن التخطيط والتصميم والتنفيذ غير الجيد للاعلان التعاوني قد ينتج عنه تتابعات سالبه من عدم كفاءة الاعلان التعاوني ومن ضعف العلاقه الجيدة بين المنتج (المصنع) وتاجر التجزئة •

ثالثا : الموء ثرات المباشرة الموجهة لمتاجر وبائعوا التجزئة

ان الموء ثرات المباشرة الموجهة لمتاجر وبائعوا التجزئة تتضمن عديد من الموء ثرات ومن أهمها الحوافز النقدية لرجال البيع ، والمسابقات البيعية ذات الجوائز ، والاضافات للموزع عن شراء كميات معينه من المنتج ، ولقاءات البيع ، وترتيبات وكتالوجات البيع ، والمعارض التجارية والعروض • وسوف نتناول فيما يلى لكل منها ببعض الايضاح (Luick & Zeigler, 1968 ; Tillman & Kirkpatrick, 1972 ; Govoni, et.al., 1986) :

أ ـ الحوافـز النقديـة لرجـال البيـع .

الحوافز النقدية لرجال البيع والتى يطلق عليها حوافز الدفع النقدية هى حوافـز خاصة لرجال البيع لتشجيعهم من أجل دفع نوع معين أو خط معين من المنتجـات . وتلك الحوافز تعطى لرجال البيع بالاضافة الى مكافآتهم المعتادة . وعلى سبيل المثـال اذا كان أحد منتجى (مصنعى) السلع المعمرة يرغب فى دفع أحد منتجاته (نوع معين من الغسالات أو الثلاجات مثلا) بمتجر التجزئة فانه قد يقدم مبلغ معين من المال (٢٠ جنيها مثلا) الى رجل البيع عن كل وحده يقوم ببيعها . ان ذلك المبلغ يقدم من جانـب مصنع السلعةويعتبر حافزا لرجل البيع لدفعه لبيع ذلك النوع من السلع الخاصة بالمصنع بدلا من السلعة المنافسة،وهذا النوع من الحوافز يعتبر فعال لدفع السلع التى تحتـاج الى جهد من جانب رجل البيع (Luick & Zeigler, 1968) .

ولكن عديد من متاجر التجزئة قد لا تفضل ذلك النوع من الحوافز لرجال البيـع لان تلك الحوافز تجعل رجل البيع يركز على خط معين من المنتجات وليس علـى المنتجات بكاملها والتى توجد بالمتجر . وهذا أيضا قد يوء دى الى عدم توازن المخـزون بالمتجر . كما قد يجعل رجل البيع يركز فى عمله على البحث عن الحافز أكثر من الاهتمام بعمله. ومن وجهة نظر المنتج (المصنع) فان هذه الحوافز تعتبر نوع من التكاليـف الاضافية بالنسبة له .فهى لا تدفع عن المبيعات الاضافية وانما تدفع عن كل وحده مـن الوحدات التى تباع لذلك المنتج سواء كان للبائع تأثيرا فى دفعها للبيع أم لا .

ب ـ المسابقـات البيعيـة ذات الجـوائـز .

ان المسابقات البيعية ذات الجوائز والموجهه الى باشعوا التجزئة تساعد على زيـادة دافعية وانتاجية رجال البيع من خلال جذبهم نحو اثارة روح التنافس بينهم . والحافـز هنا يكون فى صورة جوائز قد تكون نقدية أو عينيه أو خلافه كرحلات أو شهادات تقديـر أو ما شابه ذلك . وعلى أية حال فان تلك الجوائز يتم تقديمها بناء على تحقيق أهـداف بيعية معينه من جانب رجال البيع حيث يتم اختيار أفضل رجال البيع من حيث تحقيق تلك الاهداف وترشيحهم للفوز بالجوائز . وقد يكون الهدف تحقيق زيادة فى المبيعـات بصورة عامة،ولكن قد يكون هناك أهدافا محددة من وراء تلك المسابقات البيعية كأن يكون الغرض منها على سبيل المثال ترويج المبيعات فى فترات أو مواسم انخفاض المبيعات أو ترويج المبيعات بالنسبة لبعض الاصناف بطيئة الحركة أو قد يكون الهدف جذب عمـلاء

وكسب مشترين جدد أو زيادة المبيعات من السلع ذات هامش الربح المرتفع أو دفع المبيعات لمنتجات جديدة أو زيادة طلبات الشراء من جانب العملاء ، الى غير ذلك (Govani, et.al.,1986) .

ومن أجل نجاح المسابقات وتحقيقها للاهداف المرغوبه منها بفعالية فانه يجب أن يشعر المتسابقون بأن هناك فرصة للفوز بالنسبة لهم . ويجب أن يكون الهدف (المطلوب تحقيقه من جانب كل متسابق حتى يفوز فى المسابقة) فى متناول المتسابقين . وألا يكون الهدف عاليا بدرجة كبيرة أو خيالية مما قد يسبب الاحباط بالنسبة لهم . وعادة ما ترتبط تلك المسابقات بجوائز ويفضل ألا تكون هناك جائزة واحده بل من الافضل أن تعرض عدة جوائز بحيث يفوز أكثر من رجل بيع فى المسابقة . ان قيمة المسابقات تكمن فى أنها تؤدى الى تحقيق أهداف بيعية معينه مما يؤثر فى زيادة العائد من المبيعات بحيث يمكن ذلك من تغطية قيمة الجوائز وتحقيق عائد اضافى للمنشأة (المصنع) . ان النجاح الحقيقى للمسابقات البيعية يكمن فى اقبال أكبر عدد ممكن من رجال البيع للاشتراك فى تلك المسابقات (Luick & Zeigler, 1968) .

ان المنتج (المصنع) عليه أن يقوم بالتخطيط للمسابقات وبالترويج لها والتنفيذ الجيد لبرنامج المسابقات حتى يضمن تحقيق النجاح الفعال لها . وقد تكون المسابقات مبنيه على أساس تحقيق أرقام بيعية معينه أو تحقيق نسبة معينه من الزيادة فى المبيعات . ويجب ملاحظة أنه فى بعض الاحيان قد توجه المسابقه تجاه متاجر التجزئة ذاتها حيث توجه المسابقة نحو اختيار أفضل المتاجر من حيث عرض سلع المنتج (المصنع) فى مكان الشراء أو من حيث تحقيق أكبر أرقام بيع من تلك السلع أو من حيث تحقيق نسبة معينه من الزيادة من المبيعات من تلك السلع بمتاجر التجزئة أو ما شابه ذلك (Tillman & Kirkpatrick, 1972) .

وفى تقييم المسابقات فانه يجب ملاحظة أن لها بعض المحددات مثلها مثل أية وسيلة ترويجية أخرى . فبالرغم من أنها تعمل على حفز رجال البيع والمتاجر الا أنها من الناحية الاقتصادية قد تبدو مكلفة . فالمنتج يدفع (فى صورة جوائز) من أجل انجاز مهام بيعية قد قام بالدفع لها من قبل . كما أن هناك انتقاد آخر يوجه الى المسابقات وهى أن أثرها يكون قصير الاجل ، وأثرها على المدى الطويل قد يكون محدودا . ويتطلب زياده الاثر على المدى الطويل اجراء مثل تلك المسابقات مرات ومرات على مدار الوقت . هذا بالاضافة الى ان المسابقات (بعكس المتصور عنها) تحتاج الى تخطيط وتنفيذ

وتقييم دقيق ، حيث يجب تقرير الاهداف المرجوة من ورائها مسبقا ، وتحديد شكل واطار المسابقة ، وتقرير الفترة التى يجب أن تجرى عنها المسابقة ، واختيار الذين ينبغى اشتراكهم فى المسابقة واثارة حماسهم ، وتحديد الجوائز ، والترويج للمسابقة ، واعداد برنامج وميزانية المسابقة ، ثم اجراء المسابقات وامداد المتسابقين بالتقارير عن مدى تقدمهم اثناء فترة المسابقة ، وتحديد الفائزين والدفع الفورى للجوائز لهم ، ثم التقييم الدقيق لنتائج المسابقة (Govoni,et.al.,1986 ; Luick & Zeigler, 1968) •

جـ ـ لقاءات البيع •

ان اللقاءات والاجتماعات البيعية تهدف الى الابقاء على رجال بيع وقوى بيعيه على درجة عالية من الوعى والمعرفة ومن الدافعية• ان الاجتماعات واللقاءات البيعية تعتبر وسائل فعالة من أجل تبادل المعلومات واثارة الجهود البيعية • ان اللقاءات والاجتماعات البيعية يمكن أن توجه الى القوة البيعية للمتاجر تماما كما توجه الى القوى البيعية ورجال البيع بالمنشأة (المصنع) • وسوف نركز هنا على اللقاءات والاجتماعات الموجهه للقوى البيعية بالمتاجر نظرا للشبه الكبير بين طبيعة وأغراض كل منهما •

ان بعض لقاءات واجتماعات رجال البيع قد تتم بمصنع المنتج أو بالمركز الرئيسى للشركة (المنتج) أو خارج الشركة،ويجب فى جميع الاحوال تحديد أهداف وخطة المقابلات والهيئات أو اللجان التى سوف تتولى اجراء المقابلات وأماكن وتوقيتات ومدى طول فترات الاجتماعات واللقاءات • ويجب أن تتسم اللقاءات بروح الود وأن تطبع بالطابع الانسانى والروح العاليه وأن تتسم بالديناميكية وأن تسودها روح المشاركة وغزارة المعلومات وانسيابها بين أطراف اللقاء • كما يجب أن تسود روح الخلق والابتكار والتجديد والجاذبية حيث يمكن استخدام وسائل العرض وأدوات الايضاح وبعض الحوافز كالنزهه والمأكولات والمشروبات والافلام أثناء فترات الراحه وغيرها (Tillman & Kirkpatrick,1972) •

ويجب أن نشير الى ان من أهم الاهداف الرئيسية للاجتماعات واللقاءات الاتى :

- تقديم نماذج ومنتجات وخطوط انتاج جديدة •
- عرض برامج ترويجية تتضمن مشاركة رجال البيع والمتاجر •
- الاعلان عن مسابقات وجوائز وحوافز أخرى لرجال البيع والمتاجر •
- اقتراح أو استعراض برامج تدريبية مقترحه لرجال البيع •
- مناقشة مشكلات واهتمامات المتاجر •

ـ تحقيق تفاعل بين المنتج (المصنع) والمتاجر وقواهم البيعية فى مناخ ودى ايجابى (Govoni, et.al., 1986) •

د ـ كتالوجات البيع •

ان هناك العديد من الكلتالوجات ، فهناك كتالوجات الاعمال وكتالوجات المستهلك• وتتضمن كتالوجات الاعمال نوعين ، كتالوجات توجه لوكالات الشراء ، ويشار اليها بمصطلح كتالوجات السلع الصناعية والتى تعد بواسطة أولئك الذين يقومون بانتاج وبيع منتجات صناعية وتقنية • وهذا النوع من الكتالوجات يعتبر أداة رئيسية لرجال البيع الصناعيين • أما النوع الثانى من كتالوجات الاعمال فهى كتالوجات السلع الاستهلاكية وتعد بواسطة منتجى السلع الاستهلاكية وتوجه الى تجار التجزئة الذين يقومون ببيع السلع الاستهلاكية والذين يستعينون بتلك الكتالوجات ويستخدمونها عند قيامهم بشراء السلع الاستهلاكية من أولئك المنتجين لها بغرض اعادة بيعها للمستهلك النهائى • أما كتالوجات المستهلك فهى نوع من الكتالوجات الذى يوجه الى المستهلك النهائى كوسيلة ترويجية للمبيعات وتتروواح فى الحجم بين بضعة صفحات لا تزيد عن عشرة الى عدة صفحات قد تتجاوز الالف صفحة • ان تلك الكتالوجات تهدف الى العرض والترويج لانواع من السلع الاستهلاكية ، حيث تتضمن ايضاحات وأوصاف عن تلك السلع وبيان بأسعارها وأحجامها وأشكالها وألوانها ومقاساتها ، الى غير ذلك • ان تلك الكتالوجات يجب أن تكون مرتبة جيدا وعملية بحيث يسهل الطلب منها (Tillman & Kirkpatrick,1972) •

ان كتالوجات البيع تكون نافعه بدرجة كبيرة حينما تكون المنتجات ذات خصائص متنوعه من حيث نماذج وأشكال كل منتج وألوانه وأحجامه ومقاساته واختياراته عموما • وتتضمن الكتالوجات بالاضافة الى ايضاح الاوصاف والاسعار وما شابه ذلك ايضاحا أيضا عن وظيفة المنتج من الناحية الفنية ، كيفية استخدامه أو تشغيله وصيانته • وهناك عديد من الامثله للكتالوجات ومن أشهرها تلك الكتالوجات المستخدمه فى وصف أحدث موديلات السيارات • كما أن الادوات وقطع الغيار ومعدات الصيانه عاده ما يرفق بها كتالوجات تشرح كيفية استخدامها أو تركيبها أو تجميعها(Govoni, et.al.,1986) •

ان الكتالوجات تكون بالضرورة نوع من الوسائل الترويجية المؤثرة والفعاله والمقوية للبيع ، والتى توضح من بين ما توضح وصف عن المنتجات التى يتم استخدامها أو التى يتم اعادة بيعها • وتتسم الكتالوجات فى دورها الترويجى بأداء عدة وظائف

ترويجية • فالكتالوجات تؤدى أدوارا اخبارية وارشادية وتعليمية واقناعية وفقا للأهداف المرغوبه من النشاط الترويجي المرتبط بها (Tillman & Kirkpatrick , 1972) •

هـ ـ المعارض التجارية والعروض •

ان المعارض والعروض التجارية والصناعية تنتشر بالعديد من المناطق والبلدان على مدار العام ، حيث يتم العرض والترويج للعديد من المنتجات والسلع المتنوعه الصناعية والاستهلاكية • ومن أمثلة تلك المنتجات السيارات والسلع المعمرة والالات الصناعية وأجهزة الكمبيوتر والادوات والمعدات وقطع الغيار والاثاث ومستلزمات المكاتب ومعدات البناء والمنتجات والمعلبات الغذائية وغيرها •

ونظريا فان المعارض التجارية يجب أن تكون أدوات نموذجية للتسويق فهى تقدم الفرصة للاتصال وجها لوجه مع المستهلكين الحاليين والمرتقبين ، ولا يخفى فوائد الاتصال وجها لوجه وأثره الايجابى على النشاط التسويقى فالاتصال وجها لوجه هو من أقدم طرق الاتصال وأفضلها (Goddard, 1985 ; Aprix, 1982) • ولكن الملاحظ أن مديروا التسويق قد لا يقابلون أسلوب المعارض بحماس كبير وذلك يرجع جزئيا بسبب صعوبة قياس مدى فاعلية المعارض بالمقارنة بالوسائل الاخرى كالاعلان والبيع الشخصى • ولكن معرفة المديرين بمدى الفائدة التى يمكن أن تتحقق من المعارض سوف تجعلهم أكثر حماسا واهتماما بتلك المعارض وحرصا على المشاركة فيها • فهناك عديد من الفوائد المباشرة المتعلقة بالبيع اضافة الى الفوائد غير المباشرة • فالفوائد المتعلقة مباشرة بالبيع تتضمن دعم المعارض للقرارات البيعية والاتصال مع المشترين الفعليين والمرتقبين واتاحة الفرصة لتقديم خدمات جيدة للمستهلكين • أما الفوائد الاخرى غير المباشرة فتتضمن اتاحة الفرصة لمعرفة ما يقوم المنافسون به، واتاحة الفرصة لرفع معنويات العاملين ، واتاحة الفرصة لاختبار المنتجات الجديدة (Bonoma, 1983) •

ان العروض والمعارض التجارية تؤدى دورا ملموسا وهاما للأسواق الصناعية كما أنها تكتسب أهمية متزايدة لاسواق السلع الاستهلاكية • وهناك عديد من المبررات التى تدفع منتجى السلع للقيام بعرض منتجاتهم بتلك العروض والمعارض التجارية • فالبعض قد يرغب فى تقديم سلع ومنتجات وموديلات جديدة بتلك المعارض • والبعض قد يرغب فى زيادة المبيعات وخلق منافذ توزيع من خلال الاشتراك بتلك المعارض • والبعض الاخر

قد يرغب فى جذب موزعين جدد أو فى الترويج للانطباع الايجابى عن الشركة ومركزها أو فى محاكاة المنافسين أو فى دعم التدريب لرجال البيع أو فى الحصول على المعلومات وتغذية عكسية عن المستهلك أو غير ذلك (Govani, et.al.,1986) •

وعادة ما تقوم الشركات بالترويج لتلك المعارض من حيث الاخبار عن توقيتاتها وأماكنها ودعوة المشترين المرتقبين الى زيارة أجنحتهم بتلك المعارض • وعادة ما تركز الشركات فى دعوتها للمشترين المرتقبين على أولئك الذين يساهمون بنصيب كبير فى الشراء • وفى كثير من الاحيان يتم الاعلان عن تلك المعارض بالمجلات والجرائد وبالاذاعة والتليفزيون • كما قد يتم النشر والدعاية لها بوسائل الاعلام المختلفة• كما قد يتم تنشيط المبيعات بتلك المعارض بوساطة المنتجين منذ بدئها من خلال المسابقات ذات الجوائز ومن خلال العينات المجانية ومن خلال الافلام والعروض والشروح والمحاضرات وغيرها وذلك لزيادة الاقبال من جانب المشترين المرتقبين لزيارة أجنحة أولئك المنتجين فى تلك المعارض• هذا كما يقوم رجال البيع بتلك المعارض ببيان كيفية استخدام السلع وخاصة التى تحتاج الى طرق تشغيل أو تركيب أو صيانه خاصة ، كأجهزة الحاسب الآلى أو الأجهزة الالكترونية أو غيرها من السلع (Tillman & Kirkpatrick , 1972) •

ان المعارض تعتبر ذات تكاليف عالية بالنسبة للمشتركين فيها ، ولكن التخطيط والاعداد والتنفيذ الجيد يمكن أن يوءثر فى خلق الفعالية لها كأسلوب ترويجى بحيث يبرر ذلك تلك التكاليف العالية المرتبطة بها •وعادة ما تقوم كل المنشآت أو الجهات المشتركة بالمعارض بتقييم مدى فعالية الاشتراك بتلك المعارض ويتم ذلك باستخدام مقياسين رئيسيين الاول : قياس عدد الزائرين بجناح المنشأة أو الشركة ، والثانى : قياس نوعية الجمهور الزائر • حيث تقوم المنشأة بتحديد نوع الجمهور الزائر من خلال التعرف على وظيفة كل منهم ، أو سلطاته فى الشراء ، أو نوع وحجم شركاتهم أو غير ذلك • ونشير هنا الى أن هناك شركات متخصصة فى مراجعة وتقييم المعارض التجارية يمكن أن تقدم خدمات التقييم للشركات المشتركة وتقديم المعلومات التى تحتاجها تلك الشركات قبل وأثناء وبعد المعارض • وطالما أن الشركات تستثمر أموالا ليست بالهينه للاشتراك فى تلك المعارض فان ذلك يستدعى تقييم مدى فعالية الاشتراك فى تلك المعارض ومدى تحقيق الاهداف المرغوبه من وراء الاشتراك فيها (Govani, et.al.,1986) •

الباب الثالث

المتغيرات المرتبطة بالبيع الشخصى في إطار المزيج الترويجى لسد الفراغ

الفصل الأول

البيع الشخصي والمتغيرات المرتبطة

(إطـــار مبدئـــي)

مقدمة

ان البيع الشخصى هو المحادثه الشخصية وجها لوجه بين البائع والمشترى حيث أن الهدف من التفاعل هو اقناع المشترى بقبول وجهة نظر البائع، أو اقناع المشترى بالقيام بفعل معين • ويجب ملاحظة أن بعض أشكال الاتصال البيعى مثل البيع عن طريق التليفون لا تكون وجها لوجه ، وهذه الانواع من البيع لا زالت يمكن اعتبارها بيع شخصى• وعموما فان العديد من المواقف التسويقية تتطلب الاندماج من جانب رجل البيع والاتصال بفاعلية لتوصيل فوائد المنتجات التى يقوم بعرضها • ويجب أن ينصب تركيز رجل البيع على الابلاغ المستمر للعملاء الحاليين بالمعلومات عن منتجات الشركة وخدماتها وأيضا نقل الرسالة البيعية للعملاء المرتقبين • وهذه الرسالة البيعية يجب أن تكون مرنه وذلك بتبنى الاحتياجات الفردية لكل عميل متوقع وذلك عن طريق تحديد تلك الاحتياجات وتعريفها واشباعها •

ان البيع الشخصى هو نشاط ترويجى ويكون عادة بالاتصال الشخصى الشفوى بدلا من الاتصال الجماهيرى غير الشخصى • ان عمل رجل البيع يمكن أن يكون تذكيرى و(أو) اخبارى، و(أو) اقناعى • وعموما فان مسئولية رجل البيع هى التأكد من ان المستهلكين الحاليين على علم ومعرفه بالمعلومات عن منتجات وخدمات المنشأة ونقل الرسالة البيعية باقناع الى العملاء المرتقبين • وأيضا فان رجال البيع يجب أن يكونوا على وعى بالتغيرات فى الاسواق التى يقومون بخدمتها وتقرير المعلومات الهامة وايصالها الى المنشأة حتى يمكن اتخاذ الافعال الضرورية •

ويتميز البيع الشخصى عن الاشكال الاخرى من الترويج بأن رجل البيع يكون فى موقع يمكنه من معرفة التعاقدات عن طريق السوء ال عن الطلب • أى أن عملية اتمام البيع تعتبر من الاشياء الحاسمة فى العملية التسويقية • ولا يعنى ذلك أنها نهاية عملية البيع وانما هى نقطة البداية فى العلاقه بين المنظمة والعميل •

هذا ونجد أن البيع الشخصى يتميز أيضا بالمقارنة بالاشكال الاخرى من الترويج بأنه مرن • وهذا يعنى أن رجل البيع يمكنه التكيف موقفيا عند عرض المبيعات وعمل المقابلات • فيمكنه حل المشكلات التى تواجه العميل وأيضا الاجابة على بعض الاسئلة التى قد تثار والتغلب على بعض الاعتراضات التى يمكن أن تحدث.ويستطيع رجل البيع حتى قراءة أفكار العميل ويشعر به وبما يفكر فيه وما هى الابعاد التى يوافق عليها

والتى لا يوافق عليها • وعليه فان رجل البيع يمكنه تعديل الرساله البيعية على حسب ما يراه وذلك نظرا لوجود اتصال ذو طريقين ومعلومات راجعه •

ويتسم البيع الشخصى بالمرونه أيضا وذلك نظرا للسماح لحامل رسالة المنظمة بالتركيز على أفضل العملاء المتوقعين • فنجد مثلا أن الاعلان عن طريق التليفزيون يقوم بسماعه وروء يته العديد من الافراد حتى هوء لاء الذين لا يرغبون فى شراء المنتج المعلن عنه • ان هذا الاسراف يمكن تخفيضه باستخدام فاعلية رجال البيع ، فمع البيع الشخصى ، يمكن عمل مقابلات أو زيارات متكررة للمشترين ذات أحجام الشراء الكبيرة• فالبيع الشخصى يسمح بتركيز الجهود على العملاء المربحين •

ومن الجهة الاخرى نجد أن البيع الشخصى بالرغم من أنه شكل من أشكال الاتصال الفعاله فانه لا يستطيع بطريقة اقتصادية الوصول الى مجموعة كبيرة من الجمهور وذلك نظرا لارتفاع الجهد والتكلفه وانفاق الكثير من الوقت لتحقيق ذلك وبالتالى لايمكن استخدامه بكفاءة فى جميع المواقف للتسويقية • فنجد مثلا أن صابون الوجه (أيفورى أو دوف أو غيره) يستخدم بواسطة الملايين من الافراد بينما لا يزال هناك الملايين من المستخدمين المرتقبين • إن الوصول الى هذا الهدف من العملاء باستخدام البيع الشخصى يكون مكلفا • أما استخدام الاعلان من خلال أى وسيلة اتصالية يكون أكثر ملاءمة فى تلك الاحوال • وذلك نظرا لامكانية الوصول الى الجمهور بطريقة اقتصادية• ويمكن للبيع الشخصى أن يلعب بعض الدور فى تسويق هذه المنتجات وذلك عندما يكون ممثلين المبيعات فى مقابلة مع تجار التجزئة الرئيسيين أو مع أفراد قنوات التوزيع الاخرى •

ونظرا لان البيع الشخصى يستخدم الاتصالات الشخصية غالبا ، فان ذلك يصاحبه ارتفاع التكاليف بالمقارنه بالاشكال الاخرى من الترويج • فالاعلان المرتفع التكلفة مثلا فى التليفزيون يتم روء يته بواسطة الجمهور الكلى عموما فتكون تكلفة الالف متفرج وتكلفة كل بيع أقل بعض الشيء بالمقارنه بالبيع الشخصى • بالاضافة الى أن البحث والاختيار والتدريب والمدفوعات لرجال البيع ينتج عنها ارتفاع تكاليف المقابلة أو المواعيد المصاحبة للمجهودات البيعية • ان متوسط تكلفة المقابلة فى الولايات المتحدة الامريكية يمكن أن تزيد عن ٢٠٠ دولار للعديد من المنتجات الصناعية (Sweet, 1983) • وعندما يتم الاخذ فى الاعتبار عدد المقابلات التى يحتاج اليها رجل البيع لاتمام عملية البيع فان تكلفة كل عملية بيع يمكن أن تكون هائلة• ان طبيعة عمل رجل البيع يساعد على ارتفاع التكلفة ، فنجد أن الكثير من الوقت يتم انفاقه على السفر من والى المواعيد والمقابلات

وأيضا تكلفة الانتظار حتى يجد المشترى المتوقع وقتا لروء ية رجل البيع • وعلى أية حال بالرغم من وجود العديد من المزايا للبيع الشخصي الا أن ارتفاع تكلفة عملية البيع قد تقلل من تلك المزايا • وعلى أية حال فانه في بعض الاحوال وخصوصا فى حالة بيع الالات بناء على الطلب ، فان البيع الشخصي قد يكون الوسيلة الوحيده التى تتم بها عملية البيع •

هذا ونجد أنه يوجد العديد من الصعاب التى يمكن أن تواجه الادارة عند القيام بأنشطة البحث والاختيار والتدريب وتوظيف رجال البيع ودفعهم ومكافآتهم الى غير ذلك من الانشطة التى تقوم بها الادارة البيعية • ولكن بالرغم من ذلك كله فلا يمكن التقليل من أهمية البيع الشخصي كأداة ترويجية ووسيلة بيعية •

هذا وتلعب القوة البيعية دورا لا يستهان فيه بالامداد بمعلومات راجعة عن الانشطة التنافسية فى السوق وهذا يساعد المدير التنفيذى على اتخاذ قرارات أفضل • فيقوم رجال البيع بجمع معلومات عن المنتجات الجديدة التنافسية ، اختبارات السوق ، التغييرات فى الترويج والتغيرات فى الاسعار وسياسة الائتمان التى يتبعها المنافسون • وهنا يجب تشجيع رجال البيع على جمع المعلومات بالدقة المطلوبة وفى الوقت المناسب (Rob- ertson, 1977) •

وتعتمد أهمية البيع الشخصي جزئيا على طبيعة المنتج وما اذا كان المنتج جديداً و معقد فنيا أو مكلف وفى هذه الحالة فان هذه الانواع من المنتجات يحتاج الى بذل مجهود أكبر من جانب رجال البيع • ويلعب رجل البيع دورا هاما فى امداد المستهلك بمعلومات عن المنتجات لكى يتم تخفيض المخاطرة المتضمنه فى عملية الشراء والاستخدام • ويتوقف أهمية البيع الشخصي وتعتمد أيضا على احتياجات المستهلك وطبيعة السوق ، ففى حالة المنافسة الكاملة (عدد كبير من المشترين الصغيرين عادة مع معرفة كاملة عن السوق لمنتج متجانس) تقل الحاجه الى البيع الشخصي • ومن الجهة الاخرى فانه اذا كانت المنتجات مرتفعة الاختلاف ، والتى يتم تسويقها للمستهلك مع معرفة غير تامة بجميع المنتجات المتاحه ، هنا يصبح البيع الشخصي عامل أكثر أهمية فى المزيج الترويجى •

وسوف نركز فى هذا الفصل على عرض مبدئى للبيع الشخصي ومفهومه وأنواع رجال البيع ودورة حياتهم الوظيفية والخطوات والمداخل التى يمكن اتباعها وذلك فى اطار المفهوم التسويقي المعاصر والفلسفات التسويقية الحديثه• وتبعا لهذا المفهوم نعرض لمغزى البيع

البيع الشخصى فى اطار نظامى من خلال نظام البيع الشخصى . ولاشك أن ذلك المفهوم النظامى للبيع الشخصى يتم من خلال ادارة فعالة . ومن ثم نتناول ادارة البيع الشخصى باعتبارها جزءا أساسيا من الادارة التسويقية ، والتى تعمل فى اطار المفهوم التسويقى المعاصر والذى يتبنى رضاء المشترى لتقديم ما يرغبه المشترى وليس لجعله يرغب فيما يقدم له .

مراحل تطور البيع الشخصى وادارة المبيعات

تبعا للجنة التعريفات للاتحاد التسويقى الامريكى فان ادارة البيع تعرف على أنها " التخطيط ، التوجيه ، والرقابه على أنشطة رجال البيع لمنشأة ما ، متضمنا ذلك وضع الاهداف والاستراتيجيات والبحث والاختيار والتدريب ، وتجهيز المعدات ، وتوقيع وتحديد المسارات والاشراف ، والدفع للاجور والحفز وتطبيقها على القوة البيعية ".

وبالرغم من أن هذا التعريف يعدد الانشطة التى أصبح مدير المبيعات متضمنا فيها ، فان هذا التعريف لا يوضح الارتباط بين مركز مدير المبيعات بالنسبه للاهداف العامه والمجهودات للمنظمة .وعموما فان مفهوم ودور مدير المبيعات يتحدد بواسطة المفهوم المطابق لدور رجل البيع . ان هذا الدور يبدوا أن يكون دالة (ذو علاقه) بالقوى البيئية المسيطرة والمؤثرة على المنشأة . وقد مر ذلك بالمراحل الاتية (Stanton, 1975; Dawson, 1977; Kotler, 1980) :

مرحلة الانتاج .

كان للتطور السريع فى التكنولوجيا والمسيطر على بيئة العمل ، والانتاج الضخم وتوسع الاسواق لاستيعاب الزيادة في المخرجات ، فقد كان الاتجاه هو سيطرة الانتاج. وقد تم تجاهل الاعتبارات التسويقية خلال هذه المرحلة.فقد كان قسم المبيعات يقوم ببيع مايتم انتاجه . وقد كان عمل رجل البيع عملا ليس ذات مستوى عالى ، وانما هو مجرد ممثل جيد للبيع والذى يقوم ببناء سمعة حسنه للمصنع فى السوق . وهذا المفهوم للعملية البيعية على أنها فن ، ولا تتأثر بأى نوع من التحليلات العلمية وعمل المبيعات على أنه يتطلب درجة منخفضه نسبيا من المهارة والذكاء . وبالطبع فان هذا الموقع سوف يجذب فقط هوءلاء الافراد ذات الشخصية الاقل نموذجية وسوف يقود الى تركيزادارة المبيعات على احكام الاشراف والرقابة. وتبعا لهذه المرحلة فقد انحصر النشاط التسويقى فى القيام ببعض المهام الجزئية لتوفير السلع بدلا من التركيز على الانشطة المتكاملة

للتسويق والتى تتضمن دراسة الحاجات والرغبات قبل الانتاج ومتابعة مدى رضاء المشترى عن السلع والمنتجات ، الى غير ذلك ٠

مـرحــــلة المبيعـــــات ٠

كان لتغير القوة البيئية المؤثرة على المنشآت منذ الثلاثينات وحتى الخمسينات من القرن العشرين ، سواء ما يتعلق بتحسن التكنولوجيا وكفاءة العمالة وأيضا نتيجة للانتاج الكبير(باستخدام الخطوط الانتاجية)الاثر الاكبر فى زيادة الانتاجية كما كان الطلب علـــى السلع الاستهلاكية لا يتعادل مع الزيادة فى الانتاج (ظاهرة الكساد العالمى فى تلك الفترة) ٠ ان القوة البيئية المسيطرة خلال تلك المرحلة كانت السبب فى التركيز على زيادة المبيعات٠ وكان عمل رجل البيع أساسا هو خلق المبيعات٠وكانت الحاجه الى كمية بسيطه مـــن المعرفة بالسوق والمنتج مع التمثيل المرتفع كافيا لتحقيق ذلك وكان حجم المبيعات قصيرة الاجل هو المقياس لهذا النجاح ٠

وقد أدركت الادارة العليا حاجة عمل البيع الى المعرفة والمهارة وذلك نظرا لتوســـع مسئوليات مدير المبيعات ٠ فتعريف ادارة البيع يتضمن مسئوليات مثل البحث والاختيـار والتدريب والمكافأة ، ودور مدير المبيعات فى الاستراتيجية التسويقية الكلية والتخطيط لم يتم تحديده تحديدا قاطعا ٠ وقد كان قياس أداء مدير المبيعات فى هذه المرحله بناء على حجم المبيعات الذى يتم تحقيقه بواسطة القوة البيعية٠ وهذا لا يعنى أنه قد تم تجاهل الارباح كلية وانما كان من الاسهل الحصول على معلومات عن حجم المبيعات بطريقة أكثر دقة ٠وكان هناك افتراض بوجود علاقه كبيرة بين الزيادة فى حجم المبيعات والزيادة فـى الارباح ٠

مـرحـــــلة التســـويــق ٠

لقد كان لديناميكية البيئة فى تلك المرحلة الاثر الاكبر فى اعتماد نجاح المنشآت على المهارة فى تحديد والتركيز على أذواق المستهلك والمرونه فى تعديلها ٠ وأيضا فان الانتمـاء الى الاعتبارات السوقية أصبح حيويا وهذا ما يسمى بالاتجاه التسويقى أو المفهوم التسويقى٠

ان دور رجل البيع الاستراتيجى كحلقة وصل مباشرة بين البائع والمشترى المرتقـب قد نتج عنه اعادة تعريف عمل المبيعات تحت مرحلة التسويق ٠ وفى تلك المرحلة فقـــد ظهرت العديد من الكتابات المتعلقه ببحوث رجل البيع القديم واعادة ولادة رجل البيـــع

الجديد (Rieser, 1962) • وقد تم النظر الى رجل البيع الجديد على أنه سيحل جميع المشكلات • وفى الحقيقه فان قدرات حل مشكلات رجل البيع تعتمد على مدى توافر معلومات عن حاجات المستهلك ، والمنتجات ، وجداول التسليم وخلافه• وأيضا فقد أصبحت وظيفة رجل البيع كمعلم أكثر شعورا بالمستهلك واحتياجاته ونماذج سلوكه• وأيضا فكما تغير الدور الذى يقوم به رجل البيع فان دور مدير المبيعات أيضا قد تغير (اصبح يتجه الى زيادة الاهمية التنظيمية) للعمل من خلال التركيز الجديد فى منطقتين وهما أن مدير المبيعات الجديد قد تحرر من النشاط التخطيطى اليومى لرجل البيع وأصبح مندمجا فى خلق وتطوير الاستراتيجية على المستوى التسويقى الكلى • فعمله يتطلب اتجاه بيعى كامل بينما الانشطة البيعية من المحتمل أن ترتبط وتتكامل مع العناصر الاخرى فى المزيج التسويقى • ان أهم تغير فى نطاق وطبيعة عمل مدير البيع هو أن يُصبح مُخططا ومُطورا للاستراتيجية وأيضا كقائم بادارة البيع • ونظرا للتأثير الرئيسى للحاسب الآلى فان مدير المبيعات فى مرحلة التسويق قد أخذ مسئوليات ربحيه جديده وذلك من خلال تحليلات لبيانات المبيعات بطريقة أسرع وأكثر دقة• وهذا قد ساعد على تسهيل قياس الربحيه لرجال البيع والمنتجات والقطاعات والمكونات الاخرى للعملية البيعية • ان العملية البيعية المربحه بدلا من العملية ذات الحجم الكبير من المبيعات أصبحت معيار النجاح لادارة المبيعات •

المرحلة الانسانية الاجتماعية •

ان القوة البيئية والتى نشأ عنها التركيز أكثر على مكان السوق بالاضافة الى تأثير تكنولوجيا الكمبيوتر على ادارة التسويق واستمرار النمو قد قاد المنشآت المنافسة ليس فقط الى اعادة تصميم العمليات والاجراء ات ولكن أيضا الى التعديلات البشرية الضرورية فى تكامل الكمبيوتر فى نظام المنظمة• خارجيا فقد زاد اهتمام المنشأة وانتمائها الى وضع الحلول للمشاكل الاجتماعية • فالضغوط قد زادت على أهمية دور المنشآت فى محاربة التلوث البيئى وخلافه من المشكلات الانسانية فى البيئه• فتلك الضغوط قد أدت الى الانتقال من الاتجاه التسويقى الى الاتجاه الانسانى والاجتماعى • ومن ثم فقد أصبح التسويق عموما والنشاط البيعى خصوصا يتجه نحو تحقيق أهدافا اجتماعية للمجتمع • وأصبح تبنى فلسفة التسويق الاجتماعى لتحقيق الاهداف الانسانية (الاجتماعية والمجتمعيه) للمجتمع وهيئاته وأفراده شيئا أساسيا فى مفهوم التسويق المعاصر بما يوصل الى تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع •

المفهوم المتطور لادارة المبيعات وتكاملها مع الوظائف التسويقيـــة

قد تم توضيح أنه فى مرحلة التسويق فان مفهوم ادارة المبيعات يتسم بالتركيز علـــى تطوير الاستراتيجيات ومسئولية الربحيةوالتركيز على العوامل البيئية فى السوق • وبحـــث الشركات عن العوائد وتحقيق ربحية أكبر • ولكن بالتحرك نحو المرحلة الانسانية الموسعه فان مفهوم عمل مدير المبيعات يمكن أن يتوقع أن يعكس التحول الرئيسى بالتركيز علـــى الاسبقيات (الاولويات) ، أى أن المفهوم يدور حول التطور الاجمالى للموارد البشريـــة • أى أصبح التركيز أكبر على تطوير وتنمية رجال البيع، والاستخدام بطريقة أكبر للكمبيوتـــر فى ادارة المبيعات واستخدام المفهوم الكامل لانظمة المعلومات ، وأصبح مجال البيـــــع الشخصى أكثر مهنية،أى تبعا لهذا المفهوم فان الادارة البيعية الجديدة توءكد على اندماج مدير المبيعات فى البيئة وأيضا اندماج مدير المبيعات أكثر فى بعض المسئوليات مثل البحث والاختيار باستخدام اختبارات متنوعه وأدوات فى البحث والتدريب والدافعية ، وتحسيـــن تصور أفراد البيع داخل وخارج حدود المنظمة وتأسيس المعايير الاخلاقية والاغـــــراض الاجتماعية من البيع والتى قد لا تركز كثيرا على الربح بقدر ما تركز على تحقيق الاهـــداف الاجتماعية• ومن ثم فقد تطور مفهوم جديد لادارة المبيعات وامتد النشاط البيعـــــى والتسويقى الى الهيئات والمنظمات الاجتماعية التى لا تسعى الى الربح وانما تسعى لتحقيق أهداف اجتماعية ومجتمعية للمجتمع وهيئاته وأفراده بما يساهم فى تحقيق الاهداف الشمولية والرفاهية للمجتمع •

وعموما فان التكامل الناجح للمبيعات مع الوظائف التسويقية الاخرى لا يتضمـــــن ببساطة تنسيق قريب وموءثر فى المكتب الرئيسى بين المبيعات والاعلان ، والبحـــوث، وتخطيط المنتج •• الخ• وانما فان تكامل المبيعات يصل الى رجل البيع فى القطاعـــات المختلفه ويتضمن الاستخدام الفعال بواسطة جميع الافراد فى ادارة المبيعات للنتائـــج الملائمه للبحث ، والمجهودات الاعلانية ، وللمعلومات عن المستهلك ، والمواصفـــات الهندسية التى تم تطويرها فى تخطيط المنتج ، والمعلومات ذات العلاقه برقابة الجودة ، بالاضافة الى الفهم الكامل لدور وقيمة التنبوء بالمبيعات والتنبوءات الاقتصادية•

ان الدور الجديد لمدير المبيعات يظهر من الحاجه الى القدرة القوية والفعالـــه للتحليل ، والاتصال والقيادة والتأثير ليس فقط على رجال البيع ولكن أيضا على العملاء• ان المداخل المعيارية على كيفية البيع ليست ملائمة• ان العلوم الاجتماعية أكدت علـــى أهمية الخدمات وتكامل الجهود • فالبيع ليس مجرد منح وقبول ، فالعديد من القرارات

الاجتماعية والسيكولوجيه والاعتبارات قد ظهرت فى الصورة .

ففى المنظمة الموجهه للمستهلك فالاعتماد الاول يكون على البحث عن معرفة ما يحتاجه المستهلك . والبيع الناجح بناء على ذلك يتم باعطاء المستهلك ما يرغب . ولذلك فان بحوث التسويق تركز على ما يمنحه البيع وكيف وأين لكى تجعل النشاط أسهل وأكثر ربحية . ان المعرفة باحتياجات الافراد المستهلكين يتم ايصالها الى المستوى الاساسى للهيئة البيعية ويدعم ذلك بالاتصال وجها لوجه بين رجل البيع والمستهلك . فكلما عرف رجل البيع بالتأثيرات الاجتماعية والسيكولوجية (والتى تقود المستهلك لتفضيل منتج معين) على الافراد والعمليات العقلية التى بناء عليها يصل بها الى القيام بالشراء واشباع حاجاته مع منتجات معينه ، كلما كانت مجهوداته أكثر فاعلية . فالبحوث تستطيع الامداد بمعلومات عن كل هذا .

وأيضا يمكن اعتماد المبيعات على البيانات الحقيقية لتحديد ماهى الصفات والخصائص المتعلقة بالمنتج والتى تعتبر أكثر أهمية بواسطة المستهلكين . وهذا أيضا على درجة من الاهمية بالنسبة للاعلان وتخطيط المنتج . فموضوعات الاعلان ورسالاته ، والحملات يمكن أن تبنى حول هذه الخصائص الوظيفية التى يرغبها المشترين . والبيع عن طريق الحصول على نفس المزايا من المعلومات وتسويق نفس المواصفات الوظيفية للمستهلكين يمكن أن يتكامل مع المجهود البيعى ومع مجهودات الاتصالات من خلال استخدام وسيلة معينه للمنشأة .

ويتضمن المزيج التسويقى التخطيط للمنتج . ان التخطيط للمنتج لا يخبر ادارة المبيعات بما سوف يُتبع ولكن بالتعاون مع المبيعات والتسويق والشراء والبحث والتطوير والانتاج ، فان تخطيط المنتج يعمل على تطوير أكثر المنتجات ملاءمة والتى يتوافر فيها الخصائص المفضله من جانب المستهلك . كما تم تحديدها بواسطة قسم المبيعات . ان التخطيط لتخطيط المنتج هو اعطاء أفراد المبيعات أكثر الادوات البيعية فعالية ، ووجود المنتج الذى يعمل كما يرغب المستهلك ويعمل ما يرغب المستهلك عن أى سلعة متوافرة فى السوق . فالتركيز فى تخطيط المنتج هو اظهار منتجات جديدة أفضل مما هو موجود فى السوق . وهذا يعطى لادارة المبيعات ما تريده لبيع أشياء جديدة أو مختلفه ومتمايزة .

أهمية المبيعات ودورها في اطار المفهوم التسويقـــــــــــى

يعتبر البيع الشخصي من أكثر الوسائل واسعة الاستخدام والتى عن طريقها تقـــوم المنظمة بالاتصال بالعملاء • ويجب ادراك الحقيقه المتعلقه بتحليل التبادل وأنه لا يتم شيئ بدون مبيعات ، كما أنه لايوجد مبيعات بدون انتاج ولا يوجد انتاج بدون مواد خام ولايوجد مواد خام بدون تمويل • أى أنه بدون عملية التبادل لا تستطيع المنشآت تحقيق النجاح ، فالاسعار تمثل قيمة التبادل للسلع والخدمات فى صورة نقود • ويعتبر البيـــع الشخصى أو أى شكل من أشكاله من الاساليب الهامه فى جميع المنظمات • ومن ذلك نجد أن المبيعات وعملية البيع تعتبر على درجة من الاهمية لجميع المنظمات ولا يمكـــن أن تتناقص أهميتها تحت أى من الظروف • وحتى بعد ظهور المفهوم التسويقى الحديث وتوسع مجالاته فان تزايد المبيعات يعد أحد موء شرات رضاء المشترى وتحقيق الاهداف المرغوبه •

ان أهمية المبيعات لم تتناقص بل تزداد أهميتها فى ظل المفهوم التسويقى المعاصر ، وذلك نظرا لان محتوى عمل المبيعات ان لم يبقى أساسا كما هو فانه تزداد قيمته • وهـــو محتوى أى وظيفة هامه بغض النظر عن المركز ، كما أن مركز مدير المبيعات ان لـــم يبقى كما هو قبل تبنى المفهوم التسويقى فانه تزداد أهميته • ان الاختلاف الحقيقى يتمثـل فى أنه تحت المفهوم التسويقى فان المبيعات تصبح جزء من التسويق ، ولكن فالمبيعـــات لازالت أساسا النشاط الذى يتعامل مع الحصول على الاوامر يوما بيوم والقيام بالانشطـــه الادارية المتعلقة بالاختيار والتدريب والتطوير والدفع لرجال البيع وبرمجة المجهـــودات البيعية للابقاء على حجم مبيعات مربح . ان محتوى ادارة المبيعات لم يتغير فقط فـــى معناه الحقيقى ومواده وانما تغير أيضـــا العلاقه بين المبيعات والادارة العليـــــــا (Lazo & Corbin,1977) •

وقبل أن يتم تبنى المفهوم التسويقى ، فان معظم أقسام المبيعات كانت تـــدار كجهات أو كمراكز شبه مستقله ، ترجع أو تسجل مباشرة الى الرئيس أو نائب الرئيس وذلك عندما كانت المنظمه كبيرة بدرجة كافية لكى تملك مثل تلك المراكز • وفى العديد من الحالات فان المدير التنفيذى للمبيعات كان يُعرف على أنه نائب الرئيس للمبيعات وفى حالات أخرى كان المدير العام للمبيعات يقوم بالاتصال مباشرة بالمكتب الرئيسى •

وفى الخريطة التنظيمية المعاد تشكيلها فى اطار المفهوم التسويقى المعاصر فان مدير المبيعات يسجل مباشرة الى الرئيس التنفيذى للتسويق ، ويتصل بالمكتب الرئيسى مـــن خلال الرئيس التنفيذى للتسويق • وعلى أية حال ، فان الممارسات العملية لم توضح أن

مركز مدير المبيعات والهيئة البيعية قد انخفض بناء على ذلك ، فالحقيقه توضح أن مركز الافراد والهيئة البيعية في قسم المبيعات داخل الادارة قد ارتفع ; Kotler, 1984) (Bund & Carroll, 1957) .

وعلاوة على ذلك وفى العديد من المنظمات ، فان المدير التنفيذى السابق للمبيعات قد تم اختياره ليرأس ادارة التسويق الجديده. ان التسويق بالطبع مفهوم أكثر عراضه بكثير عن المبيعات .وتماما فان رجل المبيعات الجيد ليس من الضرورى أن يعمل كمدير مبيعات جيد ، وكذلك فان العديد من مديروا المبيعات الجيدين ليسوا بالضرورة صالحين للعمل كمديروا تسويق جيدين . وعلى أية حال ، فان زيادة أهمية التسويق ومفكروا التسويق كأنداد لمفكروا الانتاج فى الادارة قد يعنى أن مختلف الاقسام السابقه والتى كانت تدار بشبه استقلاليه (كالاعلان ، وبحوث التسويق ، وتخطيط المنتج .. الخ) يمكن أن تملك أيضا الفرصه لتوسيع نطاق تفكيرهم المتخصص .

وعلى أية حال فانه لا يمكن انكار وجود مشكلة فى توضيح كل من دور ومركز المبيعات تحت مفهوم ادارة التسويق . فالمشكلة تنقسم الى قسمين منفصلين : أولهما عندما لا يصلح المدير التنفيذى للمبيعات لان يكون مديرا تنفيذيا للتسويق فان ذلك قد يؤدى الى خلق مشكلة تتعلق بالعلاقات الانسانية. وثانيهما أنه عندما يصلح المدير التنفيذى للمبيعات لمركز (مدير سلطه) المدير التنفيذى للتسويق (أى يتوافر فيه المواصفات المطلوبه) ، فمن الذى سوف يكون أساسا مديرا استشاريا . ان الصراع حول ذلك قد يوءدى الى خلق مشكلة تنظيمية تتضمن فلسفة المنشأة وسياستها فى ذلك الخصوص .

ان مشكلات العلاقات الانسانية والشخصية المتضمنه فى المفهوم التسويقى تجعل الادارة فى حاجه الى ادراك امكانية الصعوبات التى تنشأ من المشكلات السابقة. ولكن مشكلة المعنوية على المستوى التنفيذى يمكن أن تكون بالطبع أكثر أهمية من غيرها .

وعموما فان دور المبيعات أصبح التركيز على حجم الارباح المثلى بدلا من تعظيم حجم المبيعات فقط . فقد كان مفترضا أن زيادة المبيعات يزيد من حجم الارباح (Day & Bennett,1962) . وعلى أية حال فان زيادة المبيعات وتحليلاتها وتحليلات المستهلك قد أوضحت أن الحجم بمفرده ليس هو الحل لزيادة الارباح . ان تحليلات نسبة ارباح الى المبيعات وتحليلات الموزع قد أوضحت أنه بينما أن صورة الربح الكلى يمكن أن تكون مرضية ، فان تركيز جهود المبيعات على السلع سريعة الحركة أو على أنواع معينه من

الموزعين يمكن أن تحقق الحجم المطلوب ، ولكن ذلك قد يتم فى غالبية الاحوال على الارباح • وللتوضيح نورد المثال التالى والذى يوضح النتائج الكلية فى احدى الشركات لعام ما :

		النسبه
المبيعات		١٠٠٪
الخصومات،المسموحات	٥ر٣	
تكلفة المبيعات	٥ر٥٩	
اجمال الربح (الهامش)		٠ر٣٧
مصاريف التوزيع		
(المبيعات، الاعلان ، التخزين)	٠ر٢١	
المصاريف الادارية العامة	٠ر٦	
اجمال المصاريف		٠ر٢٧
صافى الارباح الجاريه		٠ر١٠
الضرائب		٠ر٤
الصافى بعد ضريبة الدخل		٠ر٦

واذا نظرنا الى اجمالى الربح للشركة نجده ٣٧٪ ، والمصاريف البيعية والادارية ٢٧٪، والباقى ١٠٪ هو صافى الربح قبل الضرائب • ولكن التحليلات بواسطة المنتج توضح الاختلافات الاتيه فى اجمالى الربح للعناصر القائدة فى خط الانتاج :

العنصر	اجمالى الربح (هامش)٪
أ	١٨٪
ب	١٢٪
جـ	٤٠٪
د	٤٢٪
هـ	١٠٪

وفى نوع آخر من التحليلات للمبيعات بناء على العملاء وتبعا لحجم المبيعات، نجد أنه بالرغم من أن ٦٣٪ من اجمالى حجم المبيعات يأتى من العملاء الذين يكون متوسط الشراء الشهرى لهم تحت ٣٠٠ جنيه • فان اجمالى تلك المبيعات يحقق أرباحا مقدارها ١٨٪ من اجمالى ارباح المنشأة كما هو موضح فى الجدول التالى (٢) •

جـــــدول (٢) :

قيمة مشتريات العميل متوسط المشتريات الشهرية	نسبة العملاء	نسبة المبيعات	نسبة الارباح
أقل ١٠٠ جنيه	٢٥	١٢	خسائـــر
١٠٠ ـ ١٩٩	٤٠	٢١	٣٪
٢٠٠ ـ ٢٩٩	١٩	٣٠	١٥٪
٣٠٠ ـ ٣٩٩	١٢	٢٢	٤٦٪
٤٠٠ فاكثر	٤	١٥	٣٦٪
	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪

ان الوظيفه المبدئيه للمبيعات كانت دائما هي بيع ما يتم انتاجه • ففي الماضي فقـد كان التركيز على حجم المبيعات ، أما تحت المفهوم التسويقي ، فان التركيز يكون علـــى حجم الارباح • فيتم التنسيق بين البيع والاعلان ومروجات البيع وبين كل ذلك وتخطيـط المنتج ، وبحوث التسويق ، والعبوة ، والتخزين ورقابة المخزون لتحقيق مزيج مربـــح ومتنامي • ان الاشراف والتنسيق على هذه الاجزاء من المجهود البيعي أصبح جانبا أساسيا من أنشطة ادارة التسويق • فالمبيعات تلعب الدور الكلي الهام لتوصيل البضاعه للعمـلاء ولكن لا تقوم بالعملية بمفردها • ان الدور الجديد في اطار المفهوم التسويقي (أخذا فـــي الحسبان التنسيق بين كل الوظائف التسويقية من خلال ادارة واحده) يتطلب مـــــن المبيعات أن تعمل كشريك ، حيث أن مدير المبيعات سوف يحصل على ميزة كاملة مـــن هذه الانشطة لتحسين الاداء ، وأيضا فان اجمالي الجهد التسويقي سوف يتحسن نحـــو الافضـــل •

ان مدير المبيعات تحت المفهوم التسويقي يكون مسوء ولا أمام مدير التسويق (حيث يشرف مدير المبيعات مباشرة على مجال القوة البيعية، وتدريب رجال البيع، والاختيـار، والمكافأة، والعلاقات التجارية، وأحيانا فقد يتم اضافة ترويج المبيعات الي اشراف مديـــر المبيعات) • وبالاضافة فان مدير المبيعات يشارك في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالتخطيط للمنتج ، الاعلان ، وسياسات التسعير والتوزيع ، العبوة، بحوث التسويق ، وبرامـــج التنبوء • فهو المدير التنفيذي صاحب السلطه في انشطة التوزيع للشركة مع مسئولية مباشرة فيما يتعلق بأداء المبيعات والافراد والبرامج وخدمة المستهلك •

ان الوظائف الاساسية والمسئوليات لمدير المبيعات تبقى على التوجيه الفعال والرقابة على القوة البيعية والتخطيط من أجل الاختيار لنوع وحجم وموقع وكالات التوزيع وأفـراد البيع والاتصال بهذه الوكالات ، وتعريف عمل المبيعات الذى سيتم ، وتطوير البرامـج التى ستساعد بطريقه أكثر على تنفيذ العمل بفاعلية واقتصادية • ولذلك فان مدير المبيعات يقوم بوضع معايير لتقييم جهود المبيعات وذلك بالاستعانه بالملاحظات الشخصيـة والتحليلات والاحصائيات والتقارير وتعضيد ذلك بجهود رجال البيع حيث أن نمو هذا التعضيد يساعد على معرفة مناطق الضعف وتطوير وتنمية طرق التحسين •

وتتضمن مواصفات مدير المبيعات القدرة على الادارة بسرعة عالية وتحت ضغوط عالية، والرغبة فى البيع ، والعبقرية فى ربط الافراد ببعضهم وبالاخرين ،والاعتماد على النفس فى ادارة المشكلات والمعرفة الجيدة بسياسات الشركة ومعناها بناء على مجال المبيعـات، والقدرة على قيادة ودفع الافراد من خلال الفهم ، والقيادة ، والاتصال الفعال، الى غير ذلك •

وعلى أية حال ، وبناء على ما سبق نجد أنه فى المراحل الاولى لتطور مفهوم ادارة التسويق ، فان مديروا المبيعات قد عبروا عن خوفهم من تناقص أهمية قسم المبيعات•ولكن الخبرة قد أثبتت أنه بالرغم من هذه التغيرات فان مركز مدير المبيعات فى الحقيقه قد توسع وزاد • فتحت المفهوم القديم ، فان مدير المبيعات كان مسئولا أساسا عن الحصول علـى الطلبات • فعمله كان البيع يوما بيوم ، وتعيين وتدريب رجال البيع على البيع، فالحصول على الطلبات كان عمله ومسئوليته• ولكن بمفهوم ادارة التسويق الجديد ، فان مدير المبيعات لازال مسئول عن هذه الانشطة ولكن بالاضافة الى ذلك فانه مسئول عن نقل المفهـوم التسويقى الجديد واشعار رجال البيع بالفلسفة الجديدة والتفكير الادارى الجديد للمنشـأة التسويقية • فرجل البيع يجب أن يكون على وعى بكل من الحجم والربح •فيجب أن يعرف (وعمل مدير المبيعات أن يتأكد من أنهم يعرفون) ، كيف تتلاءم وتتناسب وظيفـة المبيعات مع العملية التسويقية الاجمالية والمساهمات التى تقدمها لتحقيق رفاهية المنشأة ككل •

ان مدير المبيعات بحاجه الى تطوير طرق أكثر دقه لتقييم أداء المبيعات، بناء على القطاعات وقوة رجل البيع المرتقبه • ان مدير المبيعات يجب أن يعطى اهتمام للبحـوث التسويقية،تحليلات القطاع ، تحليلات القوة البيعية، الدوافع ،، الاتصالات وأيضا القيام بالادارة اليومية للانشطة القوة البيعية• فانه لا يقوم بتوجيه جهود المبيعات على أسـاس فردى ، وانما يجب أن يعرف الخطط المتعلقه بالاعلان وبترويج المبيعات حتى يخبـر

رجال البيع بها وبالتالى التأثير على توحيد وتكامل اجمالى الجهود التسويقية بناء على تنسيق قريب مع الاعضاء الآخرين من الفريق التسويقى .

وبالاضافة فان مدير المبيعات تحت المفهوم التسويقى يحتاج لتطوير مفهوم فلسفة جديدة للتدريب بناء على المفهوم التسويقى الكلى واجراءات التدريب لتطبيقها . وعليه فان مدير المبيعات يقوم باستخدام العديد من المبادىء والنماذج لتحقيق الاهداف . فمثلا يجب أن يقوم المدير بتوظيف بعض الاساليب الجديدة والمتطورة لتحسين اللقاءات مع رجال البيع . فالتركيز لا يجب أن يكون فقط على المشاركة الجماهيرية ولكن أيضا على تطوير نماذج بيع جماهيرية وذلك بواسطة المشاركة والعروض الحقيقية فى المقابلة . أى استخدام مبدأ التعلم بواسطة الفعل ولكن يتم ذلك تحت اشراف مدير المبيعات التنفيذى . لكى يمكن معرفة نقاط القوة والضعف فى الحال . ويمكن أن يرتبط ذلك باستخدام بعض المبادىء الحديثه لتحسين وتطوير الافراد .

وعلى أية حال فان أهم التغيرات فى نطاق وطبيعة عمل مدير المبيعات تحت ادارة التسويق هو أنه يجب أن يكون مخططا ناجحا بحيث يقوم بتطوير الاستراتيجية وتنفيذها . وبناء عليه فهو فى حاجه الى المعرفه أكثر ببحوث التسويق واستخدامها لانتاج مجهودات بيعية أكثر فاعلية . وهو بحاجه الى المعرفة أكثر عن الدافعية واستخدام العلوم الاجتماعية فى تطوير برامج تسويقية فعالة . فهو سيشترك مع باقى الهيئة والمساعدين فى تطوير أهداف التسويق وسياساته وخططه . ومعرفته المتخصصه بمتطلبات السوق سوف تمكنه من أن يكون ذو صوت كبير فى هيئة المنشأة .

وأخيرا فان أهمية البيع وتطور مفهومه فى اطار المفهوم التسويقى تتضح من أن مفهوم البيع فى حد ذاته ليس كافيا . فنجد أنه يوجد اختلافات ضرورية بين الترتيبات البيعية القديمة والحديثه . ويوضح شكل (١٦) التالى ذلك . ففى النظام البيعى فان البائع يقع على بعد أو مسافه من المشترى ويصل اليه من خلال قسم المبيعات ويتم تفريغ عبىء المنتجات عليهم . هذا هو أساس الاعتقاد بأن رجل البيع يحتاج خصائص معينه خاصة لكى يتم البيع بدلا من التركيز على خصائص المنتج .

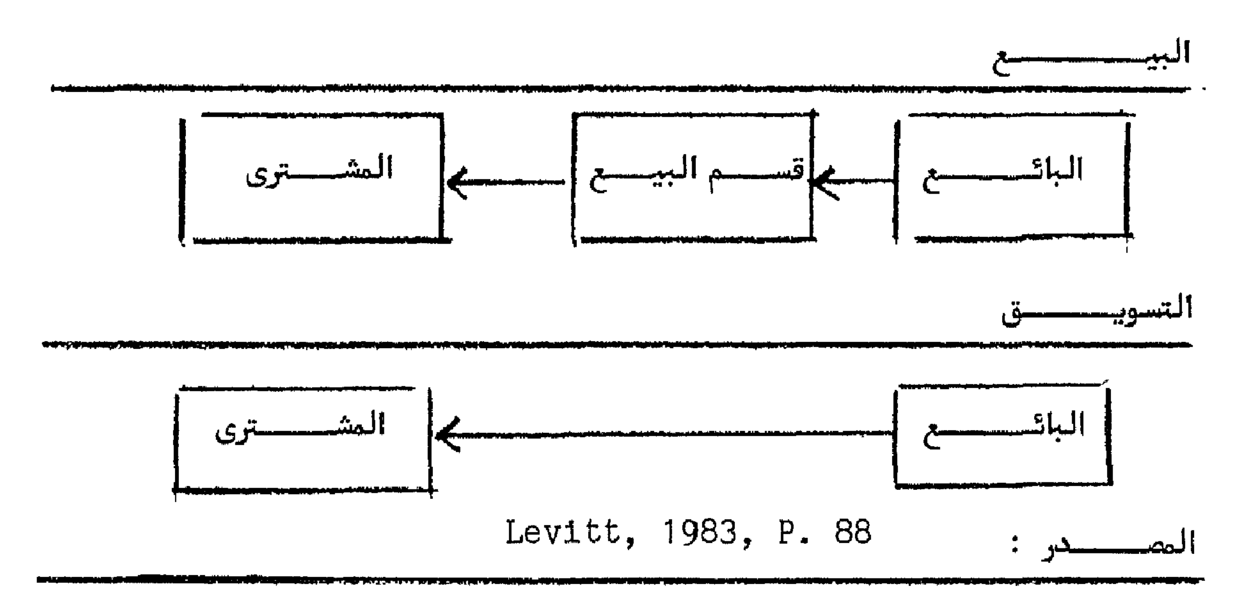
وبمقارنة مفهوم التسويق بمفهوم البيع السابق ، نجد أن البائع يكون ماديا قريبا من الناحية المادية من المشترين ، وهذا يدفعه الى الاهتمام بالمعرفة أو التعلم فيما يتعلق باحتياجاتهم ، وعنائهم ومخاوفهم . ومن ثم تصميم وتوفير المنتج مع الاخذ فى الحسبان تلك الاعتبارات . فبدلا من محاولة جعل المشترين يرغبون فيما يملكه البائع من السلع

فان البائع يحاول أن يملك ما يرغبون ، فالمنتج مجرد عنصر من اجمالى الحزمة من القيم والتى تشبع حاجات المشترى (أى منتج ذو قيمة أكبر) (Levitt, 1983).

ان هذا بالطبع يركز على اعطاء المشترى مايرغب . فالمشترين يرغبون الموردين (البائعون) الذين يبقون على وعودهم والذين يبقون على الامداد والوقوف خلف هذه الوعود . ونظرا لتعقد المنتجات وتكرار عمل الصفقات بما فى ذلك من مضيعة للوقت وزيادة التكلفة ، وتحت تلك الظروف فان العلاقه الطويلة والعمل بين المشترى والبائع تعتبر على درجة من الاهمية . فنجد أن كل من البائع والمشترى يملكون هياكل رأسمالية مختلفه وظروف اقتصادية وتكاليف وحوافز تحرك الانتماءات لكل منهم . فالبائع قد قام بتقديم ما يتوقع أن يكون مربحا للمشترى.والمشترى قد قام بشراء ما سوف يوصله الى تحقيق شيئا مرغوبا ومربحا فى نفس الوقت . وبناء على ذلك فانه توجد علاقه اعتمادية بين كل من البائع والمشترى وهذا التداخل والاعتماد لا يمكن تجاهله . ولدفع هذه العلاقه وجعلها تعمل فان على المنشأة البيعية أن تفهم طبيعة تلك العلاقه وتخطط لادارتها مقدما .

شكل (١٦)

التغير من البيع الى التسويق



المصدر : Levitt, 1983, P. 88

وتجدر هنا الاشارة الى أن تركيز المنشأة يتجه تبعا للمفهوم التسويقى لارضاء المشترى وفقا للفلسفة المعاصرة " أحلام وطموحات المشترى أوامر " وليس فقط رغباته ولذا يجب أن توجه الهيئه البيعية وأن تعمل تبعا لذلك .

عناصـــر عمليـــة البيـــع الخـلاقـــــة

ان الانشطة المتضمنه فى عملية البيع يمكن أن تتغير من رجل بيع الى رجل بيـع آخر • كما يمكن أن تتغير أيضا بتغير المواقف • فلا يوجد رجليين من رجال البيـــع يقومان باستخدام نفس طرق وخطوات البيع تماما • وعلى أية حال فان العديد من رجـال البيع سواء بطريقه واعية أو غير واعية يتحركون من خلال استخدام خطوات بيع عامه عنـد القيام ببيع المنتجات • وعموما فان عملية البيع تتضمن العناصر أو الخطوات الرئيسيـــه الاتية (Pride & Ferrell, 1987 ; Zikmund & D'Amico, 1986 ; Gomer, 1975) •

تحـديـد مـواقـع وتقييم العملاء المتوقعيـن •

ان تطوير قائمة بالعملاء المرتقبين يتم خلال قيام رجل البيع بالبحث عن أسمـــاء العملاء من المصادر المختلفه مثل سجلات المبيعات بالشركه، والعروض التجاريـــة ، والاعلانات بالصحف ، والسجلات العامه ، ودليل التليفونات ، ودليل الاتحـــادات التجارية ، الى غير ذلك • وبعد أن يتم تطوير قائمة بالعملاء المتوقعين ، يقوم رجـل البيع بتقييم ما اذا كان كل عميل متوقع قادرا وراغبا ولديه السلطه من أجل الشراء للمنتج• وبناء على هذا التقييم ، فانه قد يتم الغاء بعض العملاء بينما يمكن أن يتم ترتيب العملاء الآخرين حسب رغبتهم فى الشراء وحسب حجم المبيعات المرتقبه بالنسبه لهم •

وبناء على ذلك فان عمل رجل البيع لا يقتصر على القيام بالمقابلات للعملاء الحاليين وانما يجب أن يفكر أيضا فى العملاء الجدد • وهنا يجب أن يتم الاستفادة من الوقـــت وذلك عن طريق اجراء العروض البيعية للعملاء الذين يرغبون فى المنتج ولديهم امكانـــات ماليه كافيه للشراء كما يتم أيضا اجراء المقابلات للاشخاص الذين لديهم السلطه من أجـل الشراء •

وعليه فان التعرف على وتحديد مواصفات العملاء المتوقعين هو بداية فاعلية عمليـة البيع الخلاق ، هذا بالاضافه الى معرفة حجم المشتريات المرغوبه من جانب العمـــلاء المتوقعين • ان تحديد الحجم يساعد على معرفة ما اذا كان يتم توجيه الانتباه لهـم أم الغاء هم نظرا لعدم كفاية الحجم المرغوب •

ان عملية ايجاد وتحليل المعلومات تتعلق بالتعرف على حاجات العميل المتوقـــع واستخدامه الحالى من المنتج ، وشعوره عن العلامات المتاحه فى السوق وخصائصـــه

الشخصية • وتسمى تلك العملية التحديد المسبق للمدخل الذى ستتم بناء عليه الاتصال بالعميل وذلك نظرا لان المعلومات المكتسبه فى هذه الخطوة يستند عليها فى التخطيط للخطوات الاخرى فى عملية البيع متضمنا ذلك المدخل الحقيقى للعميل المرتقب •

المـدخـل الـى العـمـيـل •

ان المدخل أو الطريقه التى يقوم عن طريقها رجل البيع بالاتصال بالعميل المتوقع تعتبر خطوة حرجة فى العملية البيعية• فالانطباع الاول للعميل عن رجل البيع يعتبر على درجة من الاهمية ويمكن أن ينشأ عنه العديد من التتابعات فى الاجل الطويل •

ان المدخل للعميل يمكن أن يكون عن طريق الاتصال وتحديد موعد مسبق أو الطرق على الباب والتحية بطريقه حسنه• وعند التعامل مع عميل جديد فان رجل البيع عليه.أن يكون أكثر خلقا وابداعا فى جذب انتباه العميل • ولعل أقصر طريقه لرجل البيع لكى يتبنى مدخل خلاق هو أن يقوم بأداء بعض الواجبات للعميل ، وجمع بعض المعلومات عن احتياجات العميل بالنسبه للمنتج المعروض • وبعد أن يتم تحديد الاحتياجات للعميل فانه يستطيع أن يقوم بالامداد بالاساس للاتصال الشخصى الفعال عن طريق التليفون أو بالاتصال الشخصى المباشر •

ويمكن أيضا أن يستخدم مدخل ما عن طريق تقديم عرض معين يستفيد منه العميل • ان الهدف من المدخل عموما هو جذب انتباه المشترى • فما هى الطريقه لجذب انتباه المشترى ، ان الاجابه تختلف باختلاف المواقف ، فقد يجذب انتباه العميل عرض معين يوفر الكثير من النقود ، أو جعل المنتجات أكثر جاذبية للمشترين ، أو اضافة مركز معين لسمعة العميل •

ان رجل البيع الفعال يدرك تماما بأن كسب انتباه أفضل يجب أن يتبعه خلق انطباع جيد أثناء مقابلة العميل • ان الخبرة تعتبر مساعد كبير فى هذا الخصوص ، ولكن البحث والتحذير يمكن أن تخدم البائع جيدا • فمثلا القيام بعملية التدخين داخل مكتب المشترى والذى لا يقوم بالتدخين ويكتب عبارة "ممنوع التدخين" قد يوء دى الى تخريب المقابلة أثناء بدء ها وعدم اتمام الصفقه •

اجـــراء الـلـقـــاء •

أثناء اجراء اللقاء البيعى ، فان رجل البيع يجب أن يجذب انتباه المشترى لكـــى يحفز اهتمامه ويخلق لديه الرغبه فى المنتج • فيجب على رجل البيع أن يتيح للمشترى أن يلمس ويمسك ويجرب المنتج • ولو أمكن فان رجل البيع يمكنه اثبات أن المنتج جيدا ويجعل العميل أكثر اندماجا حتى يحفز اهتمامه بطريقه أكبر •

وأثناء اللقاء ، فانه يجب على رجل البيع ألا يتحدث فقط وانما يجب أيضا أن يكون مستمع جيد • ويُمكّن اللقاء البيعى رجل البيع من معرفة احتياجات العميل وذلك عـــن طريق الاصغاء للاسئله والتعليقات وملاحظة استجابة المشترى • وبالرغم من أن رجـــل البيع يقوم بالتخطيط للقاء مسبقا ولكن فانه يجب أن يكون قادرا على تعديل الرساله بما يتلاء م ومواجهة احتياجات العميل من المعلومات •

وبناء على ذلك فان الهدف من عمل اللقاء هو جذب انتباه العميل وخلق الاهتمام ، والرغبه فى الشراء •ويجب ملاحظة أنه يجب ألا يقتصر رجل البيع على الاتصال بالكـلام فقط فالاتصال غير الكلامى من خلال لغة حركة الجسم ، ترتيب طريقة الجلوس ، وألوان الاشياء والملابس ، والديكورات والتنسيق تعتبر من الاساليب الفعاله لتوصيل رسالـــــه معينه• وأيضا فان تصميم اللقاء والاعداد له يعتبر من العوامل الهامه لنجاحه ، ويتوقف اختيار المدير التنفيذى لطريقه معينه من اللقاء ات البيعية على الاهداف البيعيــــــة المتضاعفه ، فالعميل ورجل البيع يحتاجون النمو فى الاهمية ، والادارة يمكن أن تطلب تحديد الاهمية النسبيه لكل هدف بيعى • ولاشك أن ذلك سوف يسمح بالاختيار لنموذج اللقاء الذى سوف يعظم الفاعلية الاجمالية للمبيعات بدلا من الفاعلية فى تحقيق أى هدف بيعى منفرد (Jolson, 1977) •

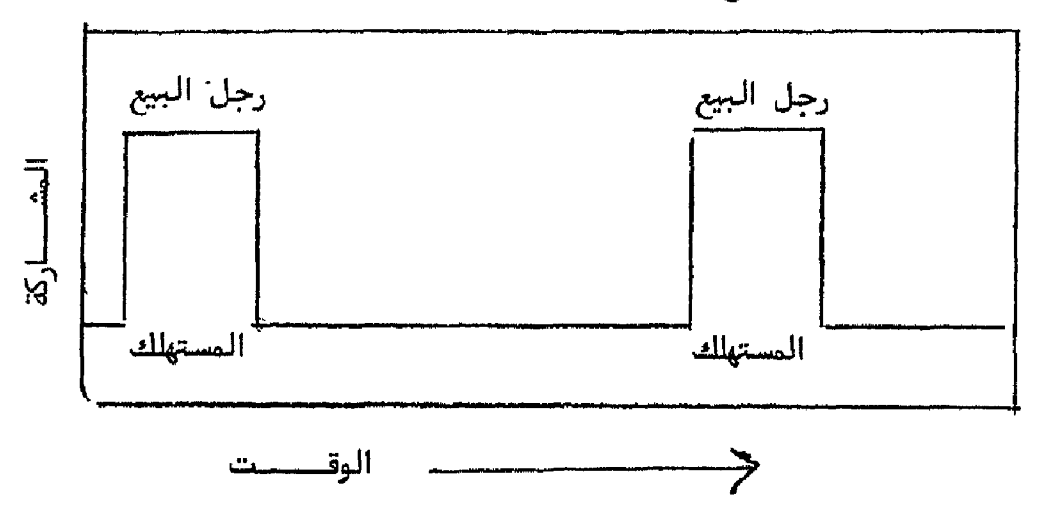
ان طبيعة عمل المبيعات يعتمد على الموقف وعموما الكلام ، وهذا يتم تحديـــــده بواسطة الاستراتيجية التسويقية ، ان مدير التسويق يجب أن يعرف الاحتياجـــــات والاولويات للمشترين المرتقبين ثم يقوم باختيار وتدريب رجل البيع تبعا لذلك • ويمكـــن الاختيار بين بعض الانواع المختلفه من نظريات اللقاء البيعى فى خطته : نظريـــــة المحفزات ــ الاستجابه ، ونظرية معادلة البيع ، ونظرية اشباع الحاجات وغيرها وسوف نقوم بتوضيح هذه المداخل فيما يلى (Mccarthy, 1972) :

<u>نظرية المحفز ــ الاستجابه :</u> يمكن تطبيق نموذج المحفز ــ الاستجابه عند عمـــل

اللقاء ات البيعية • فالمستهلك الذى يواجه بمحفزات معينه سوف يعطى الاستجابـة المرغوبه وهى طلب الشراء من رجل البيع • وعند تطبيق هذا النموذج فان رجل البيـع عادة لا يملك فكرة جيدة عما يدور فى ذهن العميل ، ولذلك فهو يقوم بمحاولة استخـدام عده نماذج واحدا تلو الاخر على أمل أن يحدث الاستجابه المرغوبه ويوضح شكل (١٧) ذلك •

شـكل (١٧)

نموذج المحفزات ــ الاستجابه وتطبيقها على اللقاء ات البيعية



وأساسايقوم رجل البيع بعمل معظم الكلام ، فقط بالصدفه يدع المستهلك يقوم بالتحدث عندما يحاول انهاء البيع • فلو أن احدى محاولات اتمام البيع لم يتم ، فهو يقوم بعمل لقاء معيارى آخر حتى يمكن محاولة أخرى لاتمام البيع • وهذا الاجراء يتم عمله لفترة ما حتـى يقوم رجل البيع بترك المكان أو يقوم العميل بالشراء أو ترك المكان •

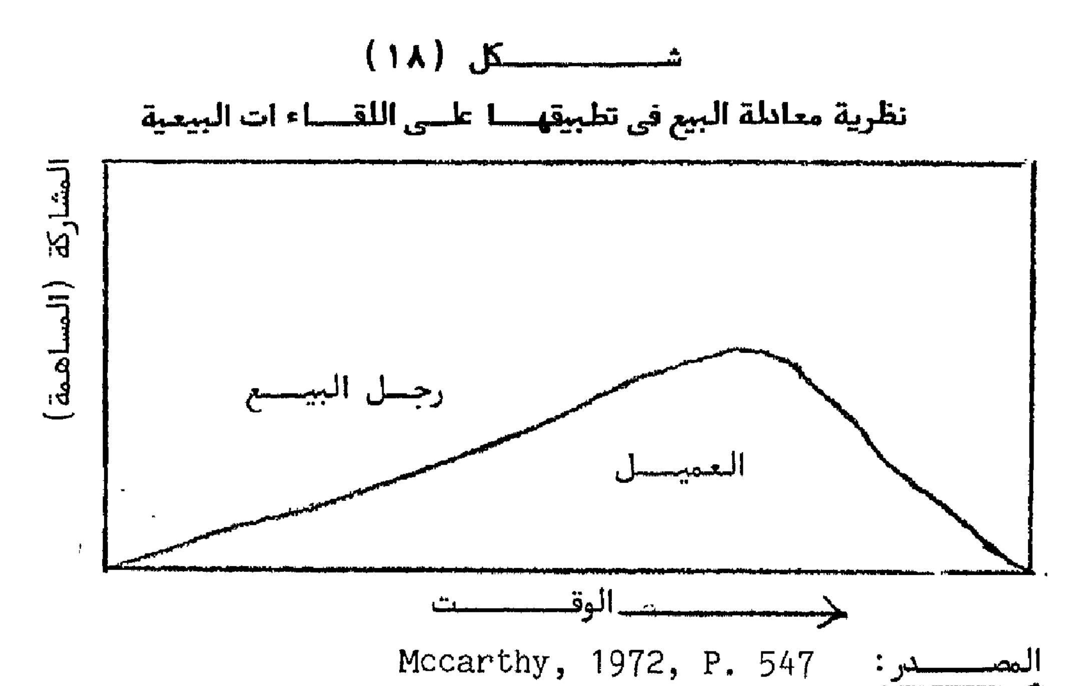
ان هذه النظرية يمكن أن تكون فعاله وعملية عندما يكون البيع المرتقب منخفـض عادة فى القيمة والوقت والذى يمكن تكريسه اقتصاديا للبيع فى وقت قصير•وهذا يصلح بالنسبه للسلع الميسرة فى متاجر الأغذيه ، ومتاجر الاقسام • فاللقاء ات يجب أن تكون بسيطه فـى هذه الحالات •

فهذه النظريه تعامل كل الاسواق والعملاء المرتقبين بنفس الطريقه • وقد تعمل مع البعض وليس البعض الاخر ، ولا يعرف رجل البيع السبب • وعلاوة على ذلك فهولا يقوم فى الحقيقه بتحسين أداءه كنتيجة للخبرة وذلك نظرا لانه يحاول بطريقة ميكانيكية جعـل اللقاء ات نمطيه • وهذا المدخل يمكن أن يكون ملاءم للمواقف البيعية البسيطه أمـا المواقف البيعية المعقده فهو لا يصلح عموما •

نظرية المعادلة البيعية : تبنى أيضا هذه النظرية على نموذج المحفز ـ الاستجابه ، ولكنها تفترض أننا نعرف شيىء ما عن المستهلك واحتياجاته وأفضلياته ولذلك فانه يجب أن يتم أخذه من خلال خطوات منطقية الى أن يتم اتمام واقفال عملية البيع • ويوضح الشكل (١٨) هذا المدخل حيث يمكن روء ية أن رجل البيع يقوم بعمل معظم المحادثه فى بداية اللقاء وذلك نظرا لانه يعرف ما يرغبه في قوله لتنفيذ الاستراتيجيه وكلما مضى الوقت فى اللقاء فانه يستطيع مناقشة المستهلك ومساعدته على التحديد تماما لما يريده • ثم بعد ذلك يرجع الى السيطرة على المناقشة بطريقة توضح أن منتجه سوف يشبع الاحتياجات وأيضا اتمام عملية البيع •

شكل (١٨)

نظرية معادلة البيع فى تطبيقها على اللقاءات البيعية



المصدر: Mccarthy, 1972, P. 547

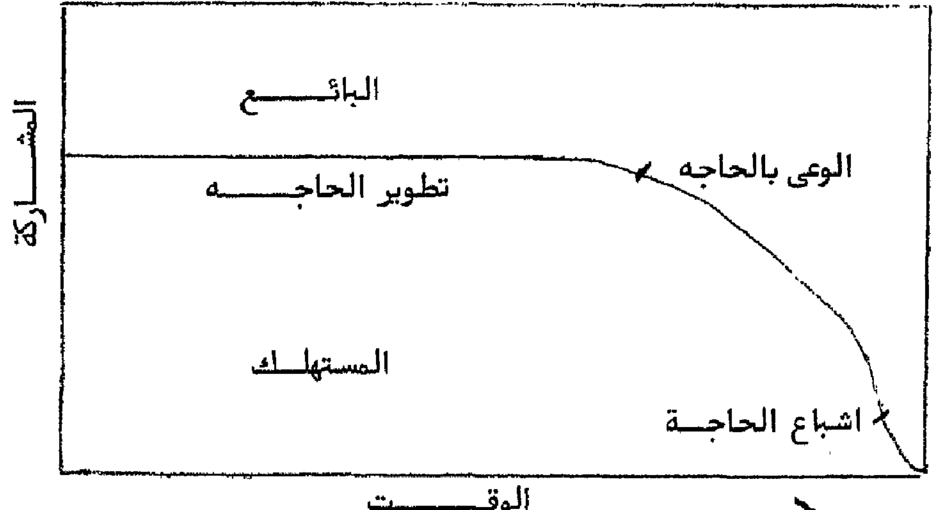
ان هذا المدخل أحيانا يمكن أن يتحد مع مدخل (AIDA) الانتباه،الاهتمام الرغبه ، الفعل والذى يستخدم أحيانا بطريقة ميكانيكية بواسطة مديروا المبيعات والذين يشعرون بالمسئولية عن التخلص من السلع • ويمكن أن يكون هذا المدخل أقل فاعلية عندما لايرغب المستهلك الاجابه على بعض الاسئلة المتتالية التى يتبعها رجل البيع أو عندما لا يرغب السماع للقصه قطعيا • فلو أن رجل البيع لم يدرك الاختلافات الفرديه ، فهو قد يستمر مع لقاء ه بعد أن يتخلص منه المستهلك المرتقب • وعلى أية حال فان هذا المدخل قد يكون ذو فائدة لمواقف معينه حيث أن المستهلك المرتقب يكون متشابه مع غيره بعض الشيىء فيما يتعلق باحتياجاتهم وأفضلياتهم وأيضا فى حالة كون رجال البيع غير مدربين بدرجة كافية •

نظريـــة اشبـــاع الحاجـــة : مع هذا المدخل فان رجل البيع يقودوا العميل الى عمل معظم المحادثه فى البداية ، لكى يتم مساعدة رجل البيع على ايجاد حاجـــات العميل كما هو موضح فى الشكل (١٩) • فبعد أن يشعر رجل البيع أنه يفهم احتياجات المستهلكين بطريقه كامله ، فهو يبدأ فى المشاركة أكثر فى اللقاء البيعى محاولا مساعـــده المستهلك فى فهم احتياجاته • وطالما قد وافق كلا الطرفين على الاحتياجات ، فان رجل البيع يحاول توضيح كيف أن منتجه يساعدويشبع هذه الاحتياجاتهواتمام البيع •

ان مدخل اشباع الحاجات يعتبر أفضل من المدخليين السابقيين • ويكون أكثـــر فاعلية حيث أن حجم البيع يضمن لمثل هذا المستهلك ورجل البيع الاندماج • ومن الاهمية بمكان فهم هذا المدخل جيدا وذلك نظرا لانه لا يكون ملائما وضروريا فى جميع الحالات •

شـــــــكل (١٩)

نظرية اشباع الحاجه كما هى مطبقـة على اللقـــــاء ات البيعيـــة



المصـــدر: Mccrethy, 1972, P. 549 .

ان نظرية اشباع الحاجه يمكن أن تكون مفيده لو أنه يوجد حاجات مختلفه لمختلف المستهلكين داخل نفس السوق • ان عمل رجل البيع هو تحديد ما هى الحاجات لهـذه الشخصية من ضمن مختلف الحاجات ومساعدته على فهم ماهى احتياجاته • ويكون رجـــل البيع مسئول عن تطبيق عدة استراتيجيات وعمله هو ايجاد ماهوامزيج التسويقى من ضمن المزيجات المختلفه الذى يستطيع تقديمه فى حالة معينه•وعلى أية حال فان هذا المدخل يكون أكثر تطبيقا فى معظم اعمال البيع مرتفعة المستوى • ان هذا النوع من البيع يمد باشباع كبير لنفس رجال البيع ، مسببا لهم التحرك نحو مركز مهنى •

استخدام مدخل الانتباه ، الاهتمام ، الرغبه ، الفعل في التخطيط للقاء ات البيعية :

ان الخطة التسويقية الاستراتيجية تتضمن الاهداف الترويجية الاساسية وأيضا عمل المبيعات واللقاء ات البيعية الملائمة ، ويمكن ترشيد محتوى اللقاء البيعى عموما باستخدام اطـــار الانتباه ، الاهتمام ، الرغبه ، الفعل (AIDA) ٠

ان كل لقاء بيعي عادة ما يقوم باستخدام واتباع مدخل "ن، هـ ر ف" ٠ وعموما فان الوقت المنفق على كل خطوة يختلف ويعتمد على طبيعة الموقف وعلى النظرية البيعية المطبقه ولكن من الضرورى أن يتم بدأ اللقاء بالحصول على انتباه المستهلك المرتقب ويأمل رجل البيع الى التحرك الى الفعل من خلال اتمام العلمية البيعية٠ وسوف نقوم بشرح كل خطوة من تلك الخطوات فيما يلى :

الانتبـــاه : لا يوجد طريقة موء كدة يمكن بها أن نحصل على انتباه العميل ٠ وكثيرا ما يعتمد ذلك على معرفة رجال البيع بالمستهلكين ٠ فلو أن رجل البيع قد قام بعمــل المقابلات لنفس المستهلكين تكرارا ، فهو سوف يرغب فى استخدام مدخل جديد كل مرة٠ فلو أن كل مقابله على عميل مرتقب جديد ، فان عدد قليل من طرق توجيه الانتباه يكون كافيا٠ ففى الخطوة الاولى من اللقاء مع العميل ، فان رجل البيع يفكر ويبدأ فى المحادثه فهو يقوم بعمل ذلك عندما يقوم بتقديم نفسه٠ وبغض النظر عن الطريقة المستخدمة فــى لفت الانتباه ، فان الحصول على الانتباه يجب أن يكون سببيا وليس مفصبلا (كثيــر الاسباب) حتى يمكن لرجل البيع التحرك بسرعة وبطريقه طبيعية ومنطقية الى الخطــوة التالية ويخلق الاهتمام والا فان الانتباه يمكن أن يُتبع بالفشل فى تحقيق ماهو مرغوب ٠

الاهتمـــام : ان خلق الاهتمام يأخذ وقتا أكبر٠ أن أفضل طريقة هى البحث عـــن الاحتياجات الاساسية أو المشاكل للعميل وخصوصا تلك التى يستطيع رجل البيع حلهـا٠ ان قدرة رجل البيع على جعل العميل يتكلم ويبدأ فى المحادثه واعطاء ه كل المعلومـات الراجعة الضروريه والتى تساعده فى ترشيد مجهوده التالى يعتبر على درجة من الاهمية ٠ ونظريا فهو يجب أن يختار العميل المرتقب من بين العملاء المستهدفين للاستراتيجيات التسويقية التى يطبقها٠ ولذلك فهو يجب أن يعرف ماذا يرغبون ويملك المزيج التسويقــى الذى يصمم خصوصا لهم ٠ وعمله هو توضيح كيف ولماذا يلاءم حاجاتهم لكى يتم انهـــاء البيع ٠ فلو أن رجل البيع قد قام بالاختيار الصحيح للعميل المرتقب فانه يكون قادرا على استخدام بعض المساعدات المرئية خصوصا المصممه للحصول على الاهتمام وتجنب انقطــاع اللقاء ٠ ويجب استخدام الافلام كوسيله للاتصال وتوضيح انطباعات الشركة ويجب على رجل البيع اعطاء المستهلك السلعة أو النموذج الممكن تداوله أو اعطاء ه عينه لتذوقها كما فى حالة المواد الغذائية ٠

الرغبـــة : ويتطلب اثارة الرغبه مجهود أكبر • ففي هذه المرحلة فان رجل البيـــع يجب أن يقوم بالتحديد التام لما هية مشكلة العميل المرتقب أو احتياجاته• وهذا يمكن رجل البيع من معرفة كيف يتلاء م منتجه مع الاحتياجات ، ومواجهة أى اعتراضات، والاعداد لاتمام عملية البيع • ان هذه المعلومات المرتدة تعتبر حيوية للقاء ه البيعى وميزه هامه للبيع الشخصى • ان معرفة الحاجات الخاصة للعميل المتوقع تمكن رجل البيع من الشرح على وجه التحديد كيف يمكن استخدام المنتج فى مصنع المستهلك وكيف يتم الشراء بواسطـه رجل الشراء للعميل •واحدى أهداف هذه المرحله هو تشجيع المستهلك لعمل محاولــه عقلية للمنتج لروء ية كيف يمكن أن يتلاء م مع احتياجاته •

الفعـــل : وأخيرا فان رجل البيع يحاول تلخيص النقاط الهامة التى قام بعملهـا ، واثبات مناقشته لاحتياجات المستهلك واهتماماته ومحاولة اتمام عملية البيع • ويجب ملاحظة أن احدى الاسباب لفقد البيع هو ان رجل البيع قد لا يسأل أبدا عن الطلب وكميتـه وبالطبع فهذا يرجع الى أنه لا يرغب فى أن يتم رفضه ويخاف من أن القيام بالطلب المباشر لامر الشراء أن يتم اجابته بعدم الرغبه•

وعلى أية حال يوجد العديد من الطرق لتجنب الرفض • ان رجل البيع الخبيـر يعرف كيف يمكن تجنب المواجهة المباشرة والمقاومة لعمل القرار بدون السوء ال مباشـرة بنعم أو لا فهو يمكن أن يقوم بكتابة الطلب أو السوء ال عن مواعيد التسليم المختلفـه والتى يفضلها المستهلك ويسأل عن الكمية وهذا قد يقود المستهلك الى اتخاذ فعل معيـن وبدون وعى فانه قد يقوم باتخاذ القرار •

التغلـب على العـقـبـات •

ان احدى الطرق الجيدة للتغلب على العقبات هى توقع وحساب العقبات قبل أن يكون لدى العميل الفرصة لطرحها • وعلى أية حال فان هذا المدخل قد يكون مخاطـرا وذلك نظرا لان رجل البيع قد يقوم بطرح بعض العقبات التى قد لا يكون العميل يفكـر حتى فيها • ولو أمكن فيمكن لرجل البيع مداولة العقبات عندما يقوم بطرحها العميل •

ان رجل البيع الفعال عادة ما يقوم بالبحث عن العقبات التى يطرحها العميل لكـى يجيب عليها • فعندما يقوم العميل بتوضيح أنه قد فشل فى فهم بعض النقاط التى طرحهـا رجل البيع فهذا يتيح الفرصة لرجل البيع بأن يقوم بالتعليق على ذلك وازالة مناطق عـدم التأكد • وعلى أية حال فان المقابلة البيعية يمكن أن تكون محادثه والتى قد يوجد فيهـا

العديد من الاعتراضات المتكررة• انه من غير المرغوب فيه أن نترك العميل جالسا بدون تحدث ولا اعتراض حتى نهاية المحادثه ثم يتخذ قرار بعدم الشراء دون معرفة أسباب ذلك• فيجب على رجل البيع أن يشجعه على التحدث والكلام وتعديد الاسباب • ولذلك فانه يجب الاعداد الجيد للمقابله سواء ما يتعلق بجودة المنتج ، وسمعة البائع ، والخدمات بعد البيع ، وخلاف ذلك ، ان الاعتراضات تساعد على توضيح أى النقاط أكثر أهمية بالنسبة للعميل •

ومن التكتيكات التى يمكن استخدامها فى تناول الاعتراضات هى الموافقه مع العميل وقبول الاعتراض بدون تحفظ • وهذا يتوافق مع المفهوم التسويقى لبيع المنتج ومن وجهة نظر العميل باعتباره على حق دائما• ان الهدف من استخدام هذه الطريقه هو تجنب النقاش مع العميل • فلو أن العميل قد قال بأن السعر مرتفع ورجل البيع قال بأن السعر منخفض فان المناقشه سوف لا تتقدم الى أى شيىء آخر بسرعة• ولكن اذا كانت استجابة رجل البيع بنعم بأن السعر مرتفع عن الآخرين ولكن منتجه أفضل من حيث الجوده وغير ذلك عن المنافسين وبالتالى فأنت تحصل على أكثر من النقود التى ستدفعها • فبهذه الطريقه يحدث التوافق من خلال مناقشة الاسباب بطريقه منطقية •

وعلى أية حال فان الاسئله والاعتراضات والتعليقات الاخرى توحى بمدى قرب العميل من اتخاذ القرار بالشراء • ان رجل البيع الجيد يستطيع استخدام تلك الاشياء فى تحديد ما اذا كان العميل سوف يدخل مرحلة اتمام العملية البيعية أم لا •

اتمام البيع •

وفى هذه الخطوة من العملية البيعية يقوم رجل البيع بسوء ال العميل بشراء المنتج أو المنتجات التى يقوم بعرضها • فأثناء المقابله ، فان رجل البيع يمكن أن يوظف "محاولة الاتمام" عن طريق سوء ال بعض الاسئلة والتى تفترض أن العميل سيقوم بشراء المنتج• فيمكن لرجل البيع أن يقوم بسوء ال العميل عن الشروط الماليه، والالوان المرغوبه أو الاحجام ، ترتيبات التسليم أو الكمية التى سيتم شراء ها الى غير ذلك • ان ردود الفعل لهذه الاسئلة عادة ما توضح مدى قرب العميل من الشراء • ان محاولة الاتمام أو القفل للعملية البيعية تجعل العميل يستجيب للشراء بطريقة غير مباشرة •

ويجب أن يحاول رجل البيع أن ينهى البيع عند نقاط متعدده أثناء المقابلة وذلك نظرا لان العميل يمكن أن يكون جاهزا للشراء • وغالبا فان المحاولة لاتمام البيع سوف

ينتج عنها اعتراضات • ولذلك فان اتمام البيع يمكن أن يخدم كمحفز هام والذى لا يغطى الاعتراضات المختفية •

وعندما لا يوضح العميل صراحة بأن الوقت قد حان لاتمام وانهاء البيع ، فان رجل البيع يمكنه استخدام احدى النماذج الاتية لاتمام البيع : (١) توسيع البدائل للاختيار وهذا يشتمل على سوء ال رجل البيع عما اذا كان العميل يريد بديل أ أو بديل ب، (٢) مدخل مباشر (متقدما للامام) ويقوم فيه رجل البيع بطلب الطلبات ، (٣) نموذج الاتمام المفترض ، ويقوم رجل البيع بأخذ نماذج الطلب أو فى اوقات أخرى يقوم بقول أى شيء يدل على أن الاتفاق قد تم التوصل اليه ، (٤) نموذج اتمام البيع بالوقوف فى الغرفه• هنا فان رجل البيع يوضح بأن الوقت عامل هام والعرض محدود ، ويمكنه قول العديد من العبارات الشبيهه ، (٥) مدخل التجميع • يقوم رجل البيع بالتلخيص ، عادة مع استخدام الورقة والقلم ، لفوائد شراء المنتج وذكر بعض العيوب التى يمكن التغلب عليها باستخدام المنتج وما يحققه من مزايا وعندما يتم تلخيص فوائد المنتج فان رجل البيع يقوم بالسوء ال عن الطلب •

المتابعة •

بعد القيام بالاتمام الناجح للبيع ، فان رجل البيع يجب أن يقوم بمتابعة البيع • ففى مرحلة المتابعة ، فان رجل البيع يحدد ما اذا كان الطلب قد تم تسليمه فى الوقت المحدد وأن الصيانه جيده لو كانت الصيانه مطلوبه• ويقوم رجل البيع بالاتصال بالعميل لمعرفة المشكلات والاستفسارات فيما يتعلق بالمنتج • ان مرحلة المتابعة، يمكن أن تستخدم لتحديد الاحتياجات المستقبله للعميل •

وعموما فان المنظمات التى تتبنى المفهوم التسويقى لا تنظر الى الحصول على الطلب على أنه نهاية العملية البيعية• وفى الحقيقه فانه يمكن النظر الى ذلك على أنه البداية ، فالعميل الراضى سوف يعود الى المنظمه التى عاملته بطريقه أفضل لو أنه احتاج الى تكرار الشراء لنفس المنتج فى وقت لاحق فى المستقبل وأيضا فقد يقوم المستهلك أو العميل الراضى بالتوصية والاقتراح للعملاء الآخرين بالشراء من نفس رجل البيع الذى قام بالشراء منه• ان رجل البيع المتخصص يعرف كل هذه الاشياء ولذلك يقوم بعملية المتابعة للتأكد من أن كل شراء قد تم كما هو مطلوب • وبهذا المعنى فان عملية المتابعة وكيف يتم أداء ها على أكمل وجه تمثل الفرق بين عمل البيع البسيط وعمل التسويق • فاشباع وتحقيق رضاء المستهلك

هو الهدف الاساسى الذى يجب أن يتم التركيز عليه ٠

وعلى أية حال ، فان العلاقه بين البائع والمشترى نادرا ما تنتهى بنهاية عملية البيع فالعلاقه يمكن أن تتزايد بعد البيع والمساعدات تحدد اختيار المشترى فى الشراء التالى ٠ ان مثل تلك الديناميكية يمكن أن توجد على وجه الخصوص مع الخدمات والمنتجات التى تباع من خلال مجرى من الصفقات بين البائع والمشترين والتى يتم معها تقديم الخدمات الماليه والاستشارات وخلافه ٠ فطبيعة العلاقه بين البائع والمشترى هى التى تحدد استمرارية العلاقه ونموها أو وجود متاعب أو عقبات مما يحتم ضرورة تناول أو ادارة مثل هذه العلاقه بحكمة (Levitt, 1983) ٠

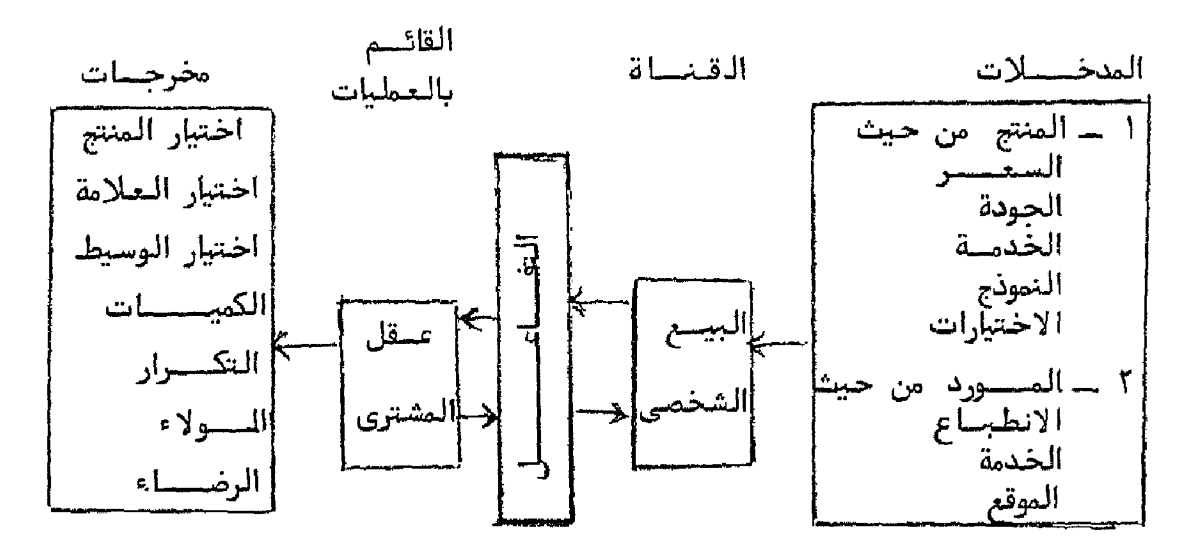
والجدير بالذكر أن البيع الشخصى مهارة وعلم فى نفس الوقت ٠ ان المهارة تستخدم لتصف الجزء من العملية البيعية والذى يكون فى طبيعته مرتفع الخلق وصعب الشرح عادة٠ وهذا لا يعنى أنه توجد رقابه قليله على عنصر البيع الشخصى فى المزيج الترويجى ٠ ولكن ذلك يوضح (وبفرض ثبات العوامل الاخرى) ، أن رجل البيع المدرب وذو الخبرة يمكن أن يفوق رجل البيع غير المدرب وعديم الخبرة ٠ ولكن قبل أن تقوم الادارة باختيار وتدريب رجل البيع ، فانه يجب أن يتم فهم العملية البيعية ٠ وتختلف العملية البيعية من حيث عناصرها والخطوات التى تمر بها باختلاف حجم المنشأة ، وطبيعة المنتج والسوق وخلافه ، ولكن يوجد بعض العناصر الشائعة الاستخدام فى معظم المواقف اليومية٠

ان المدخل التقليدى للبيع الشخصى ، والذى يتبع مدخل "ن، هـ ر ف ر" (والتى تتمثل فى الانتباه ، الاهتمام ، الرغبه ، الفعل ، والرضا،) يتضمن أن يقوم المشترى بالانتقال من خلال تلك الخطوات ، وأيضا فان رجل البيع يستطيع بدرجة كبيرة رقابة سلوك المشترى المرتقب لو أن العملية قد تم ادارتها بمهارة ٠ وبالرغم من أن هذا النموذج يمثل مدخل منطقى فى شرح عملية البيع ، فانه يركز على كيفية تناول البيع ذاته بدلا من محاولة شرح لماذا يتم البيع أو العكس أو لماذا يتم الشراء ٠

ان شرح عملية البيع بناء على سبب قيام الافراد بالشراء يتطلب فهم كامل لسلوك المستهلك ، ويمكن الرجوع الى كتابنا التسويق والفراغ جـ ١ فى هذا الخصوص (عرفه وشلبى ، ١٩٩٢) ٠ وعموما فان فهم سلوك المستهلك ليس بالسهولة المتصورة حيث يوجد العديد من المتغيرات المتضمنه والتى قد يوجد صعوبة فى عملية قياسها ومراقابتها مما يزيد من صعوبة الموضوع ٠ ويوضح الشكل التالى (٢٠) اطارا لفهم العملية البيعية من خلال سلوك المشترى ٠

شـــكل (٢٠)

نموذج العملية البيعية



المصدر : Peter, et. al., 1982,P.140

ان هذا المدخل ينظر الى العملية البيعية كنظام له مدخلات وعمليات ومخرجات، ان المدخلات هى المحفزات التسويقية كالسعر ، الجودة، الخدمة ، النموذج ، .. الخ. ان البيع الشخصى ينظر اليه على أنه واحد من القنوات التى عن طريقها يتم المعرفة بالمحفزات التسويقية ويتم نقلها الى المشترى .وفى هذا النموذج فان عقل المشترى هو القائم بالعمليات لمختلف المحفزات ، وحيث أن العقل يمكن أن يتم فهمه جزئيا، فانه يمكن اعتباره "صندوق مظلم" . ان شرح ما سوف يذهب فى هذا الصندوق المظلم يعتمد على نوع المداخل أو النظريات السلوكية وغيرها التى يتم استخدامها. ان المخرجات من هذا النموذج هى الاستجابات الشرائية مثل اختيار العلامة ، اختيار المتجر .... الخ. وهنا فقد تم النظر الى العملية البيعية على أنها موقف اجتماعى يتضمن شخصين . والتفاعل لهذين الشخصين يعتمد على الخصائص الاقتصادية والاجتماعية والفيزيقية والشخصية وغيرها لكل من البائع والمشترى . ان البيع الناجح موقفيا يتم تحديده بواسطة هذه العوامل ويمكن اعتباره سلوك اجتماعى ، وأيضا سلوك فردى . ان ادراك العميل المرتقب لرجل البيع هو عامل رئيسى فى تحديد فاعلية رجل البيع ودور التوقعات . ان ثقة رجل البيع وقدرته على لعب الادوار يعتبر عامل حاسم فى تحديد السلوك ويتأثر بالشخصية والمعرفه والتدريب والخبرة السابقة وغير ذلك . وسوف نقوم بتوضيح مدخل النظم وأهميته بشيئ من التفصيل فيما بعد .

أنـــواع البيـــــــع الـشـخـصـــى

ان عمل رجل البيع لا يكون نمطيا وموحدا دائما • ولكن الانشطة لاى رجل بيـع تتغير باستمرار مع تغير أهداف المنشأة والظروف السوقية ومع أفضليات المستهلك وغيرهـا من العوامل • ولكنه من الاهمية بمكان التمييز بين الانواع المختلفه من أعمال البيـع• فمدير التسويق والمبيعات يجب أن يقوما بتقرير المهارات البيعية وتوصيف العمل الملاء م لتحقيق الاهداف البيعية • فتخصيص رجل البيع ذو الجودة المرتفعه الى نشاط أو عمـل يمكن أن يقوم بأداء ه بكفاء ة شخص آخر أقل جوده يعتبر ضياع للموارد الهامة وفى نفـس الوقت يوء ثر على سرعة دوران العمل داخل المنشأة • ومن الجهة الاخرى، فان تخصيص رجل البيع فى منطقه بيعية معينه لا تتلاء م مع مهاراته يعتبر شيىء غير عادل للفـــرد وفى نفس الوقت قد لا يُمكن من تحقيق الاهداف المرغوبه •

وعلى أية حال فانه يوجد ثلاث أقسام رئيسية لانشطة المبيعات فى أى منظمة بيعية وهى كالاتـــى (Zikmund & D'Amici, 1986; Mccarthy, 1972) :

تـلـقـــى الـطـلـب •

ان العديد من رجال البيع يقومون بأداء أعمال بيعية ذات طبيعة روتينيه• ان هولاء الافراد الذين يقومون بعمل محدود لخلق المبيعات يطلق عليهم مُتلقى الطلب • وتتضمـن مسئوليتهم الاساسية فى كتابة الطلبات ، وفحص الفواتير من أجل الدقه والتأكيد على تنفيذ الطلبية فى المعياد المحدد لها • ويرجع السبب فى تلك التسمية الى أن العميل هو الذى يقوم بأداء معظم العمل فهو يقوم بتحديد المنتجات الملاء مة والاسعار ثم يخبر رجل البيع بما يريد •

ولا يتطلب هذا النوع من البيع الشخصى مهارة اقناعية أو مواهب تتعلق بالعلاقات الانسانية من جانب رجل البيع • فبينما يكون متلقى الطلب بشوشا ومساعدا للعملاء، فهو نادرا ما يقوم بخلق مبيعات الى حد أبعد مما يكون المشترى مستعدا لاعطاءه• فغالبـا ما يطلق على مُتلقى الطلب أنه يحتفظ بالمبيعات بدلا من القيام بعملية البيع •

وعموما فانه يمكن تقسيم رجال البيع آخذى الطلبات الى مجموعة بيع داخلية ومجموعة بيع خارجية (ميدانية) • ان البيع الداخلى من هذا النوع يمكن اعطاء مثال عليه برجال البيع لاجزاء السيارات والذين يقومون بالامداد ببعض النصائح عن جودة المنتج وصيانـــة الاجزاء • ان الحقيقه هى أن العميل يأتى الى المتجر باحثا عن الشيىء ، ولا يقوم رجل

البيع بالبحث عن العميل • ان رجل البيع الداخلى يمكنه زيادة اجمالى المبيعات الى أى عميل عن طريق اقتراحاته للعملاء ، وعلى سبيل المثال بأن بعض الاجزاء الاضافية أو الادوات يمكن أن تجعل العمل أكثر سهولة.وكلما استطاع رجل البيع توسيع الطلب الرئيسى القادم بواسطة العميل كلما تحرك عن الشكل الروتينى باعتباره مجرد آخذ طلب •

أما رجل البيع الخارجي أو الميداني فيمكن أيضا أن يكون من نوع متلقى الطلب• ان ممثلى البيع للمصانع وتجار الجمله لبعض أنواع المنتجات المعروفه جيدا يكونون من هذا النوع ، فلا يوجد حاجه الى البيع بالضغط • وبعض ممثلى المبيعات الذين يشغلون تلك المراكز البيعية يمكن أن يقوموا بعمل أفضل عن طريق توسيع حجم الطلبية، وربط المنتج بفرص بيعية خاصه وخلافه • ومثل هذه المجهودات يمكن أن يتم مكافأتها باستخدام الترقيه أو المكافآت التشجيعية • ونظرا لان أعمال المبيعات لمتلقى الطلب تتطلب مواهب بيعية ومجهودات أقل عنه فى حالة بيع أنظمة الكمبيوتر المرتفعة التكاليف أو أى اشياء أخرى مماثلة، فانها عموما ما تحقق عائدا ماديا أقل مما يقوم بتحقيقه رجال البيع فى الفئات الاخرى من أنواع البيع الشخصى •

الحصول على الطلب •

فى مواقف الحصول على الطلب أو ما يسمى البيع الخلاق (خلق البيع من خلال الخلق والابداع) فان عمل رجل البيع لا يكون روتينيا • ان رجل البيع فى هذه الحالة يقوم بالبحث عن العملاء ، تحليل مواقفهم ، واكتشاف كيف أن المنتجات المعروضه للبيع يمكن أن تحل مشاكلهم ، ثم توصيل هذه الحلول الى انتباه العميل •

ان البيع الخلاق يتطلب القدرة على ترجمة خواص المنتج والخدمة بناء على الفوائد والمزايا لاقناع المشترى بعملية الشراء ودفعه على شراء الجودة الصحيحه والحجم من المنتجات والخدمات المرغوب فيه والافضل • وبالطبع فان ذلك يختلف عن عمل متلقى الطلب • حيث أن عمل متلقى الطلب هو الاحتفاظ بالبيع ، أما عمل الحصول على الطلب هو صنع البيع • بمعنى أن الوظيفه الرئيسية لرجل البيع الخلاق هو خلق البيع والذى قد لا يحدث بدون مجهودات رجل البيع • فرجل البيع فى تلك الحالة مطلوب منه ترجمة حاجة العميل واقناعه بالفوائد التى يمكن للمنتج أن يحققها له •

وبناءعلى ذلك فان رجل البيع الخلاق عموما ينفق وقتا أكبر ويبذل مجهودات فى عمل البيع عنه فى حالة تلقى الطلب • فبينما أنه من الممكن الترتيب للبيع الخلاق اما فى

بيئة داخلية أو خارجية ، فان البيئة الميدانية أكثر شيوعا ، حيث يقوم رجل البيع الخلاق بالذهاب الى مكان العميل لتقييم احتياجات العميل ، وهذه العملية يمكن أن تأخذ وقتا طويلا • ان المكافأة الممنوحه لفاعلية رجل البيع الخلاق تكون عموما أكبر من تلك الممنوحه في حالة رجل البيع متلقى الطلب •

وعلى أية حال فان مهمة الحصول على الطلبات تساهم في زيادة مبيعات المنشأة بواسطة البيع لعملاء جدد أو زيادة البيع للعملاء الحاليين • وذلك يتطلب من رجل البيع ادراك احتياجات المشترى حتى يستطيع تحقيقها وفى نفس الوقت القيام بامداد العميل بجميع المعلومات الضرورية والتى تساعده على اتخاذ قرارات صائبه •

هيئة التدعيم •

ان مهمة هيئة التدعيم هو تسهيل وظيفة البيع ولكنهم لا يتدخلون فى عملية البيع• فهم يقومون بعملية التسويق للسلع الصناعية عادة • فهم فعالون فى معرفة مواقع العملاء الجدد وتعليم المستهلكين ، وبناء سمعه حسنه ، والامداد بالخدمات بعد البيع• وبالرغم من وجود العديد من أنواع أفراد التدعيم الا أنه يوجد ثلاث أنواع أكثر شيوعا وهم المهنيون ، والتجاريون ، والفنيون •

ان العديد من رجال البيع يعملون فى مناصب معينه تقترح أنهم متضمنين فى مواقف المبيعات الخاصة• ويسمى ذلك رجال المبيعات المهنيون • ويكون من مسئولياتهم الاساسية بناء سمعه حسنه عن طريق امداد المستهلكين الحاليين والمرتقبين بالمعلومات اللازمة• والفحص للتأكد من أن المشترين قد تم خدمتهم بطريقة مرضية بواسطة ممثلى الشركة• وقد يتم توظيف أعضاء هيئة التدعيم بواسطة المنشأة المصنعه لاداء نوع أو أنواع معينه من مهام العلاقات العامة •

ويستخدم هذا النظام عادة فى مصانع الادوية والصيدليات ويسمى «المفصّلين» حيث يقومون بمقابلة الاطباء وامدادهم بالمعلومات عن أحدث المنتجات والعقاقير الطبية • ومثل هوءلاء المفصّلين لا يقومون بأخذ الطلبات ، وانما تحدث عملية البيع عندما يقوم الاطباء بكتابة الوصفة الطبية الى المرضى • وفى الواقع العملى يمكن أن نجد المهنيين يعملون أيضا فى شركات بيع السلع الاستهلاكية حيث يقومون بمقابلة تجار التجزئة ولا يقومون مباشرة ببيع أى شيء • فلو أن تاجر التجزئة قد أصر على الطلب فان المهنى لا يرفض قبوله ولكنه

يمكنه اعطائه الى رجل البيع الذى يقوم بمزاولة مهام البيع لتجار التجزئة ٠

وأيضا فان بعض الشركات تستخدم رجال البيع التجاريين ٠ وهوء لاء لا يقومون فقط بتدعيم رجال البيع وانما يمكن أن يقومون بتلقى الطلبات ٠ ان مجهوداتهم تتركـــز فى مساعدة العملاء وخصوصا تجار التجزئة والترويج للمنتج ٠ فهم عادة ما يقومون باعادة ملىء الرفوف ، ووضع واعداد المعارض والامداد بالمعروضات ، وتوزيع العينات الى العملاء وعادة ما يقوم منتجوا الاطعمة والسلع الغذائية بالاعتماد على ذلك النوع من رجال البيع٠

والبعض الاخر من رجال البيع المتخصصين (المدعمين للمبيعات) يمكن أن نجدهم فى بعض الصناعات الخاصة بحيث يكونون جاهزين للخدمة كاخصائيين فنيين لتدعيم القوة البيعية الميدانية العادية ٠ وتقوم بعض الشركات خصوصا تلك التى يطلب عملائها بعـــض الدفع عند نقطة معينه من العملية البيعية ، تستخدم خبراء بيع مع هيئتها البيعية٠ ويتم استخدام تلك الخبراء الفنيين فى حالة حاجة بعض رجال البيع لذلك ٠

وفى العديد من الشركات ، فان رجل البيع المتصل بالعملاء يتم تدعيمة بواسطـــة خبراء فنيين ٠ فلو أن رجل البيع الخلاق (الحاصل على الطلب) قد قام باتمام التعامل بنجاح ، فهو يستدعى متخصص فنى للمساعدة ، وبعد البيع فان رجل البيع الفنى يلعـــب دورا هاما فى الاحتفاظ بمحتوى المشترى والتأكيد على أنه قد قام بعمل أفضل اختيـــار٠ وأيضا فانه يستطيع تقديم أى مساعدات فنيه اذا تطلب الامر ذلك ٠

وعلى أية حال فان الادارة والدعم الفعال لفريق المبيعات يعتبر تعبيرا جيدا وواقعيا عن المفهوم التسويقى ، ولاشك أن ذلك سوف ينعكس على الجهد الخلاق لاشباع وتحقيـق رضاء المستهلكين وليس مجرد تحقيق مهمة بيع المنتجات ٠ وعليه فان الادارة يجـــب أن تقوم بتقديم كل المساعدات الممكنه والتى تمكن رجال البيع من أداء وظائفهم وتحقيق الاهداف المرغوبه والتى تتعلق بأهداف الحصص البيعية والارباح وخفض التكاليف وفى نفس الوقت ضمان تحقيق رضاء المستهلك وتكرار الشراء ٠ والجدير بالذكر أن ذلك سوف يلقى عبئا كبيرا علـــى الادارة للوصول برجال البيع الى المستوى المطلوب وذلك عن طريق تضمين فلسفتهـــــــم الادارية وخططهم بالمتغيرات التى تلاء م وطبيعة رجال البيع والبيئة المحيطه٠ ولاشـــك أن ذلك سوف يعضد الجانب النفسى ويساهم فى تحقيق العداله٠ويساعد على خلق جماعـــة من رجال البيع يتوافر فيهم عناصر الولاء والانتماء للمنظمة بما ينعكس على زيادة تعاونهـــم وتماسكهم،من أجل تحقيق الاهداف المرغوبه من جانب المنشأة وفى نفس الوقت بذل أقصـــى

الجهد من جانبهم للاحتفاظ بالعملاء وجذب عملاء جدد وتحقيق الاهداف لكل من رجال البيع والمنشأة • ومن هنا فاننا نوضح أن العبىء الواقع على الادارة يكون ابتداء من تبنى فلسفة وخطط ادارية وتنفيذية ذات متغيرات فعالة فى حفز ودفع رجال البيع وانتهاء بتحقيق رغبات المشترين ورغبات الهيئة البيعية• ويهمنا فى هذا المكان أن نوضح أن ذلك سوف يساهم دون شك مساهمة بناء ة وعملية لسد الهوة بين المفاهيم والنماذج العلمية وبين متطلبات التطبيق بالواقع العملى والقضاء على القصور فى النظرية والتطبيق على طريق سد الفراغ الادارى وتحقيق الفعالية والنجاح للمنشأة•

دورة حياة المجرى الوظيفى لرجل البيع

ان ادارة المبيعات تحت المفهوم التسويقى قد زادت أهميتها وأصبحت الحاجه ماسة الى تدعيم موقف مدير المبيعات واستخدام الادارة العلمية والمداخل التحليلية للمواقف الحالية والتخطيط للاحتياجات المستقبلية •

ان اطار دورة حياة المجرى الوظيفى لرجل البيع يعتبر اطارا عاما ، وينقصه بعض التفاصيل الضرورية لجعل هذا الاطار عمليا فى العديد من المواقف• وعلى أية حال فا ن هذا الاطار لدورة حياة المجرى الوظيفى كجزء مقترح من نظام معلومات القوة البيعيه يمنح الاساسيات الاستراتيجية والتقييمية التى تساعد الادارة فى اتخاذ القرارات ويمكن لمديروا البيع والباحثين توسيع أبعاده ليتلاء م مع المشكلات لمواقف معينه•

وعلى أية حال فان دورة حياة المجرى الوظيفى لرجل البيع تتحرك من خلال مراحل الاعداد ، التطوير، النضج ، الانخفاض كما هو موضح فى شكل (٢١) ، ويمكن أن يتم تكرار أى مرحلة من المراحل أو الدورة كلها لعديد من المرات ويعتمد ذلك على العديد من المتغيرات والعوامل المؤ ثرة على الموقف البيعى • وأيضا فان نطاق الوقت لكل مرحلة يتحدد بالتفاعل المركب لكل من الشخص ، والادارة ، والمشترى ، والمتغيرات البيئية• فالادارة تنظر الى شكل دورة حياة المجرى الوظيفى بناء على الدخل والارباح التى يحققها رجل البيع • ويستخدم رجل البيع معيار الدخل الشخصى ، وحجم المبيعات ، وفترة الحياة الطويلة، والضمان ، والحالة العائلية والشخصية ، وبناء الذات والمقاييس الاخرى المالية• وتحت الظروف النموذجية فان ميل منحنى المجرى الوظيفى فى مراحل الاعداد والتطور يكون مرتفع أو منخفض بسرعة ، ان وقت فترة مرحلة النضج يكون أساسيا وينخفض بالوصول اتوماتيكيا الى عمر كبير•

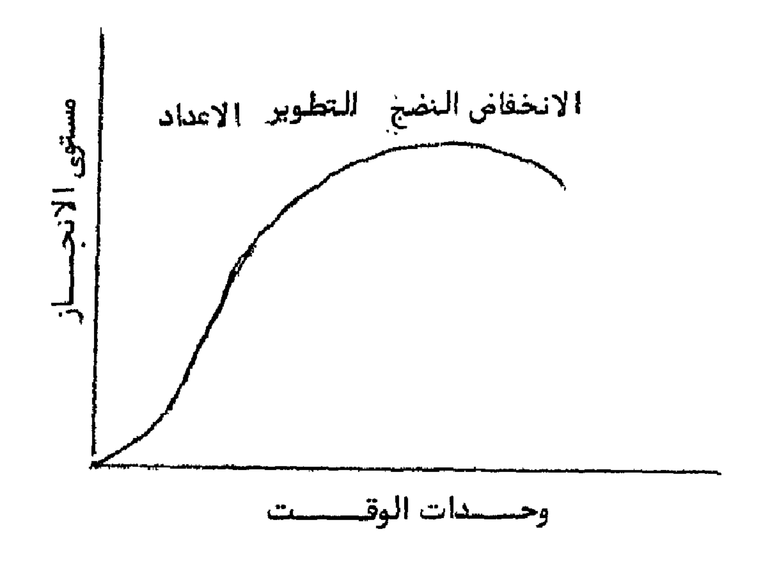
وسوف نقوم بشرح مراحل دورة حياة المجرى الوظيفى لرجل البيع بشيىء من التفصيل والهدف هنا ليس فى المراحل فى حد ذاتها وانما توضيح فائدة دراسة تلك المراحل • وفيما يلى ايضاحا لذلك (Jolson, 1974 A) :

مـراحـل دورة حـياة المجـرى الوظيفـى لرجـل البيـع •

مرحـلة الاعـداد : فى هذه المرحلة نجد أن رجل البيع الجديد ، يمكن أن يكون جديدا بالنسبه للعمل نفسه أو للمنشأة أو للمنتج الذى سيبيعه أو للقطاع الـذى سيعمل فيه الى غير ذلك • ويجب أن يكون أولا على وعى بدوره الخاص فيما يتعلق بكـل من المشترين المرتقبين ولمنشأته • فيجب أن يفهم كل من الوظائف التى سيوء ديهـا وأيضا البيئة التى سيعمل فيها • ويوضح شكل (٢١) التالى مستوى الانجاز عادة فـى تلك المرحلة والمراحل الاخرى •

شـكل (٢١)

مراحل دورة حياة المجـرى الوظيفـى لرجـل البيـع



وعموما فان التدريب هو المكون الاساسى فى تلك المرحلة• فالملاحظ غالبا ان رجـل البيع ذو الخبرة يتطلب تدريب أقل من رجل البيع الجديد • وهنا فان دور الادارة يكـون فى تحقيق التكامل بين متطلبات المنشأة وحاجات وقدرات رجل البيع وذلك نظرا لانه قـد يكون من الصعوبه دفع شخص ما نحو هدف معين لا يقتنع به كهدف مرتبط بهيكله الخاص•

وهنا نجد أن كل منشأة تختلف فى طبيعة ومكونات برامج التدريب عن المنشأة الاخـرى وذلك على حسب ظروفها والعوامل المؤثرة عليها • ويجب أن تكون المنشأة مدركة لاهمية معرفة المتدرب بخواص المنتج وتطبيقاته والاسواق والعملاء والنشاط التنافسى ومهارات الاتصال المتداخل ، والتغلب على العقبات والاعتراضات من جانب العملاء ، وتحديد مسارات المقابلات ، وامتداد الخدمة والمساعده للعميل ، واكمال تقارير المقابلة والدافعية والتى سوف تخفض الى أدنى حد ممكن النطاق بين التوقعات الذاتيه والتوقعات عن العمل •

مرحلة التطور : ان رجل البيع الذى عاش مرحلة الاعداد يجب أن يحوله تدريبه الى تحقيق نتائج مرضية• ويتم استخدام المعايير المختلفه لتقييم انتاجية رجل البيع • وتختلف المعايير باختلاف الاهداف التى ترغب المنشأة فى تحقيها • وبعض الاهداف قد لا يكون من السهولة وضعها فى صورة كمية ويتم استخدام الحكم الشخصى فى تقييم رجل البيع • هذا وقد تم استخدام العديد من النماذج العلمية لتقييم أداء رجل البيع مثل استخدام العائد على الاستثمار والمقاييس الموزونه وأدوات قياس التغيرات فى وعى المشترى المرتقب واتجاهاته ونماذج ربط قدرة رجل البيع بمتطلبات أنظمة المشترى والهيكل التنظيمى الذى يعمل من خلاله، وتطبيق الادارة بالاهداف فى مجال القوة البيعية، وقد تم توضيح هذه المعايير فى مواضع أخرى من هذا الكتاب •

وعموما فان انتاجية رجل البيع ترتفع ببطىء فى هذه المرحلة كما هو موضح فى شكل (٢١) • ويتم الحصول على المعلومات عن الاداء بأى طريقه من الطرق ويعتمد ذلك على حجم وتشتت القوة البيعية ونطاق الرقابة لمدير المبيعات الى غير ذلك • وعندما لا يتم تحديد وتعريف المشكلات البيعية وتصحيحها ، فان مدير المبيعات يجب أن يصاحب رجل البيع فى المواقف الميدانية الحقيقية• ويجب أن يتم التخطيط جيدا لاعادة التدريب لكى يمكن تخفيض الفجوة بين النتائج المرغوبه والاداء الحالى مما يساعد جزئيا فى سد الهوة بين النظرية والتطبيق • وعلى أية حال فانه فى العديد من المنشآت، فان تطوير رجل البيع يتطلب تحمل العديد من التضحيات المتعلقه بساعات العمل ، والمردودات الى غير ذلك • ومن الجهة الاخرى ، فان قدرته على التعليم ورغبته فى تحمل المواقف السالبه تعد مؤشرا لقياس مدى رغبته فى النجاح •

مرحلة النضج : ان اشارة الوصول الى مرحلة النضج هى تحقيق أقصى انتاجية لرجل البيع • وعبر الوقت فانه يكسب ويستطيع فهم متطلبات العميل ، وقيمه،واستخدام

العميل للمنتج ، ومعنى تعظيم المنفعة للمنتج بعد الشراء، وطرق تعظيم منفعة التسليم والتملك • وفى هذه المرحلة فان رجل البيع يعمل بطريقه أكثر ذكاءا وأكثر جدية• كما أن نسبة المبيعات التى يحققها تكون فى تحسن بدرجه ملحوظه•

ويجب اعادة التدريب فى تلك المرحلة للتقليل من أوراق العمل المطلوبه واعطاء الحرية لرجل البيع فى تخصيص وقته والمفاوضة على الاسعار والعلاقات الاخرى مع العملاء• وبالاضافة الى المكافآت المالية العادية والجوائز، والاعتراف والتقدير، والترقى، فان الاندماج الادارى القوى يجب أن يتم استخدامه لحفيز الجهود والانتاجية•

وعلى أية حال فان العديد من رجال البيع فى هذة المرحلة يمكن أن يتم استخدامهم كمعلمين ومدربين • وحتى رجل البيع الاكثر نجاحا لا يجب أن يكون رجل بيع طوال حياته• ولذلك فان الادارة تسعى لمنح رجال البيع تحدى وذلك بدخولهم للعمل الادارى وضمان مراكز مرموقه لهم •

مرحلة الانخفاض : فى العديد من الحالات ، يحدث انخفاض فى الانتاجية. فرجل البيع الناجح يتشكل تبعا للاتجاه العقلى بدلا من النقص فى التسهيلات والطاقه على العمل • فالعديد من رجال البيع يُطورون نوع من "المرض الوظيفى" وهو شكل من أشكال ضغط العمل والتى قد يرجع سببها أساسا الى صراع الدور• ان العوامل التى تخلق الصراع فى دور رجل البيع يمكن أن ترجع عادة الى عوامل تنظيمية وعوامل داخلية•

فعند نقطه معينه فان رغبة رجل البيع فى البيع تصبح قوة دافعة مضادة لقدرته على البيع • وقد يبدأ فى فقد رغبته فى العمل ويشعربعدم الملاء مة وعدم الامان • ويمكن أن تظهر أعراض القلق والخوف • ان القلق وفقد الثقه تُخَفِض من قدرة رجل البيع على حل المشكلات المتعلقه بالعملاء، وعدم القدرة على حل المشكلات يزيد من القلق والخوف وعدم الامان عادة • ويبدأ رجل البيع فى الترشيد للاسباب والانسحاب سيكولوجيا أو ماديا•

وهنا وفى مرحلة الانخفاض تقوم الادارة باتخاذ بعض الخطوات فيما يتعلق بالدافعيه والتدريب • وفى بعض حالات الانخفاض الكبيرة قد لا تستطيع الادارة التغلب على الاتجاهات السالبة والتى تحد من كفاءة رجل البيع • فمقاومة العملاء، وانخفاض المركز الوظيفى، وعدم ملاء مة الاتصال ، واهمال التدريب ، والمكاسب الضعيفه من الصعوبه عكسها،وعادة ما ينتج عنها تحطيم العامل وفى بعض الاحوال فان انخفاض الصحه العامه والوصول الى سن المعاش قد يدعو الى البحث عن الاحلال لاعادة بدأ الدورة•

موقع رجل البيع فى دورة حياة المجرى الوظيفى ٠

ان الصعوبات المتضمنه فى توقيع مركز رجل البيع على منحنى دورة المجرى الوظيفى سوف يرتبط مباشرة باطار المنشأة للتقييم النظامى لمجهودات ونتائج رجال البيع٠ وبينما توجد بعض التطبيقات الملحوظه والمتعلقه بالاجراءات النظامية والعلمية لتحليلات القوى البيعية الا أنها غير ممتده وغير واسعة النطاق وتحدث بدون نظام ٠ وفى العديد من الشركات فان رجل البيع يكون أشبه بانسان آلى يتم البحث عنه وتوظيفه وتدريبه ودفعه وانهاء عمله وتقييمه عادة بناء على عدد أوامر البيع التى يحضرها ٠ والعديد من مشرفى المبيعات يقومون بطريقة حُكْمِية باعداد قائمة للخصائص الشخصية الصعبة القياس لتمييز رجل البيع الناجح من غير الناجح وهذه القائمة تتضمن المظهر ، والقدرة الكلامية، والخلق والابداع والتصور ، والطموح ، والصبر ، والاعتماد على النفس ، والثبات ، والعدوانيه، والمرونه، والشعور ، والرقابه والتحكم الذاتى ، والرغبه فى السماع ، والحكم٠ ويجب ملاحظة أن حجم المبيعات ليست هى المعيار الوحيد الذى يمكن استخدامه فى عملية التقييم لرجل البيع ٠ وأيضا فان العديد من رجال البيع لا يملكون كل أو غالبية هذه الخصائص والصفات وفى العديد من المواقف البيعية، فان العديد من هذه الخصائص تعتبر غير ضرورية وغير محددة ٠

ان توقيع رجال البيع فى دورة حياة المجرى الوظيفى يتم بطريقه حكمية عموما بالنسبه للشركات التى لا تملك أهداف ومعايير ونماذج واضحه للتقييم٠ وعموما فان تطوير عددا من المعايير الوصفية قد أضاف فى مسار قياس أداء المبيعات ٠ فغالبا فان الاطراف الرئيسية فى نظام المبيعات (البائع والمشترى والشركة) ليسوا على وعى كامل باحتياجات كل منهم الاخر ٠ فعندما يوجد نقص فى البيانات الكمية وتكون المعايير المتعلقه بالاداء غير دقيقه ، فان المشكلة لتسوية الاهتمامات لكل الاطراف ملحه بدرجة كبيرة٠ والجدير بالذكر أن تلك المعايير تتأثر بفلسفة المنشأة وأهدافها عموما وفلسفتها وأهدافها البيعية والتسويقية على وجه الخصوص ٠

ان كمية معينه من التقييم الحكمى وغير الرسمى للنشاط البيعى تكون مرغوبه وحيوية٠ وعلى أية حال ، فان الخطوة الرئيسية نحو تحسين نظام التقييم يحدث عندما يصبح الحكم الشخصى نظاميا٠ ان الاجراء النظامى يعتبر احدى النقاط التى تمد بالاطار للتأكيد على أن يكون التقييم كاملا ، وحرا من تحيز المشرف، ثابت عبر الوقت ، ومقارن فى نطاقه لكل المعضدين من أهم اشكال التقييم النظامى هى نماذج الترتيب ، وقوائم الفحص ، والمجموعه

الارشاديه من الاسئلة •

ان مرحلة الاعداد من دورة حياة المجرى الوظيفى تعتبر أكثر وضوحا وتميزا عن المراحل اللاحقه وذلك فيما يتعلق بأن الاعضاء بحاجه الى التدريب والاشراف • ولتحديد ما اذا كان مدرب مبيعات معين يمكن أن يتقدم الى مركز التطوير فان المشرف يطلب اجابه اثباتية لبعض الاسئله سواء ما يتعلق بالوعى بمتطلبات العمل ، والاتجاهات المفضله نحو عملية التعلم، وهل يوجد علاقه مباشرة وهادفه بين احتياجات المستهلك وأهداف المنشأة والسلوك الخاص به، وهل تم تطوير فهم لعملية التفاعلات المتداخله بما فى ذلك عوائق النجاح ،وهل يظهر رغبه وقدرة للحصول على طاقات جديدة •

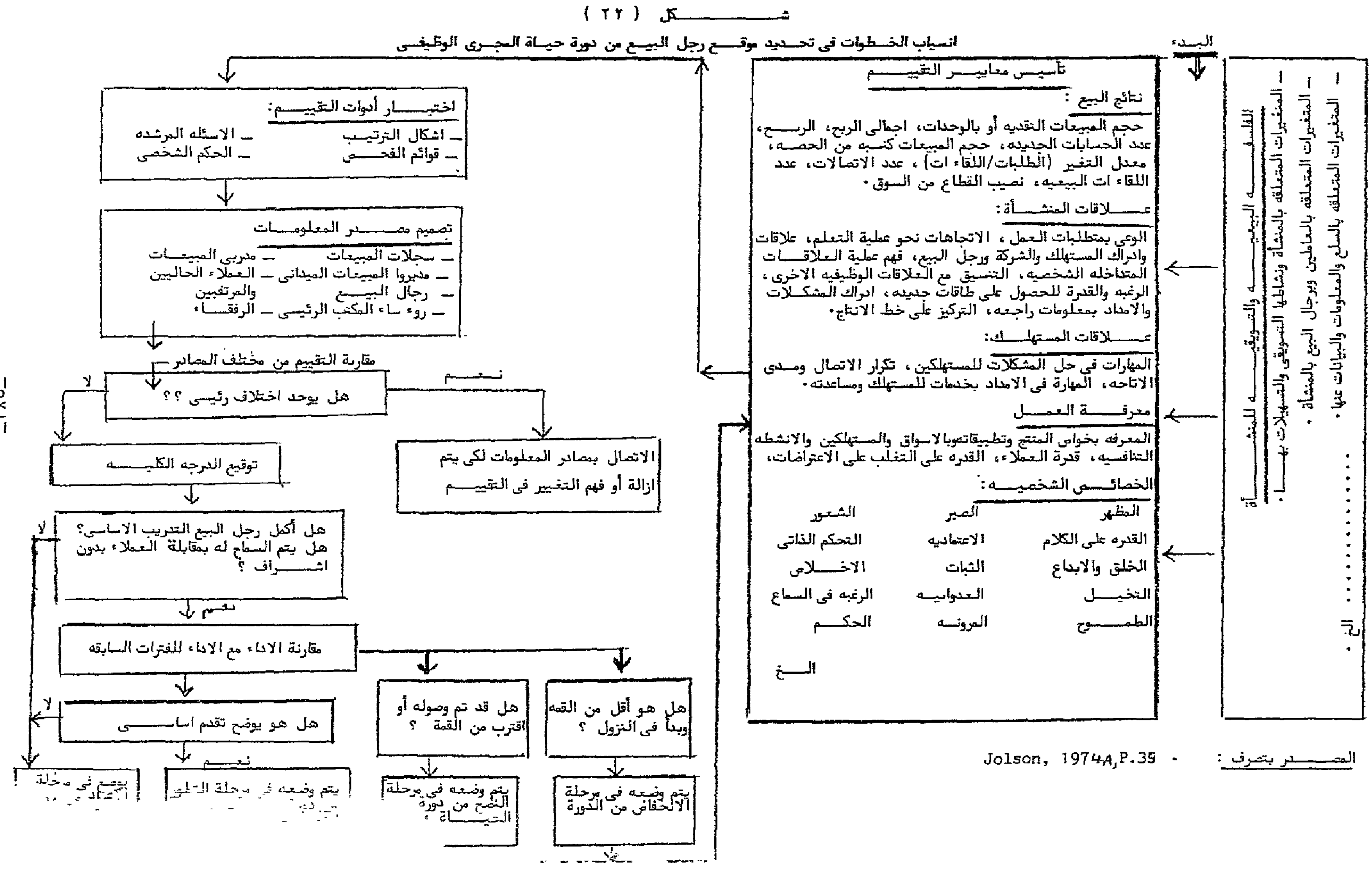
وبعد أن يتم وضع خطه للتقييم النظامى ، فان كل عضو من أعضاء القوة البيعية يمكن أن يتم وضعه فى المكان المناسب من دورة حياة المجرى الوظيفى • ان رجل البيع يمكن أن يتم تقييمه وتوقيعه الى المراحل عادة باستخدام ثلاث طرق (١) بالمقارنه مع معايير موضوعه ، (٢) بالمقارنة مع أداء ه السابق ، (٣) بالمقارنة مع رجال البيع الاخرين •

ويوضح الشكل التالى (٢٢) انسياب الخطوات فى تحديد موقع رجل البيع فى دورة حياة المجرى الوظيفى • ان الخطوة الاولى هى تحديد وتعريف المعايير المستخدمة فى تقييم رجال البيع • ويوجد العديد من العناصر التى يمكن أن تستخدم فى عملية التقييم ويمكن للمنشأة أن تقوم باستخدامها جميعا أو بعضا منها أو احلال بعضها بما يتلاء م مع الاهداف التى تسعى لتحقيقها • وبعد أن يتم تأسيس معيار التقييم بناء على الفلسفه التسويقية والبيعية للمنشأة يتم اختيار أدوات التقييم بحيث تكون متأقلمه مع المعيار ذو العلاقه والاستخدامات المرغوبه وبناء على مصدر المعلومات المستخدم • فلو أن المستهلكين يتم استخدامهم كمصدر لمعلومات التقييم ، فان قائمة الاسئلة أو نموذج الترتيب يجب أن يتم تقييمه بعنايه خاصة لكى يتم اختيار المعلومات الوصفية المرغوبه بطريقة بناء ه • ان سجلات المنشأة عادة ما تمد بمعلومات كمية ، بينما أفراد الاشراف، والرفقاء ورجال البيع انفسهم يمكنهم الامداد بالمعلومات الكمية والوصفية•

ويتم مقارنة المعلومات المشتقه من مختلف المصادر المتعلقه بالترتيب وعدم الثبات فى نموذج الانتاج / المهارة / السلوك لرجال البيع • ان عملية الرقابة سوف تحوِل مجرى معلومات التقييم الى درجة تعكس المعيار الموضوعى والحكمى المستخدم • ويوجد العديد من الطرق التى يمكن استخدامها فى تحويل عدد من مقاييس الاداء المختاره الى ترتيب

شكل (٢٢)

انسياب الخطوات فى تحديد موقع رجل البيع من دورة حياة المجرى الوظيفى



المصدر بتصرف : Jolson, 1974A, P.35 .

كلى أو مقياس • ومن الاقتراحات هو مقارنة مقياس لكل عنصر تقييم لكل رجل بيع مع مقياس نموذجى لكل عنصر •وبذلك يمكن حساب انحراف المقياس عن النموذجى• والخطوة الاخيره هى مقارنة التقييم الحالى مع الفترات السابقه • ان الاتجاه لترتيب رجل البيع سوف يحكم وصفه السليم فى دورة حياة المجرى الوظيفى •

والجدير بالذكر هنا أن نشير الى أن تحديد موقع رجل البيع من مجرى الحياة الوظيفى يمكن أن يساعد بدرجة كبيره الادارة فى وضع الاستراتيجيات والخطط التي تساعد على انتقال رجل البيع من المراحل المبدئية من دورة الحياة الى مرحلة النضج وعلى بقاء ة بفترة النضج لاطول فترة ممكنه• ولاشك أن ذلك سوف يشكل اسلوب من بين عديد من الاساليب التى يمكن أن تساهم فى التغلب على الفجوة الاداريه من خلال تبنى المفاهيم العلمية ودعمها وتوجيها تجاه التطبيق بالواقع العملى على طريق سد الهوة بين النظرية والتطبيق ومن ثم المساهمة فى التغلب على ذلك الفراغ الذى قد تعانى منه المنشأة•

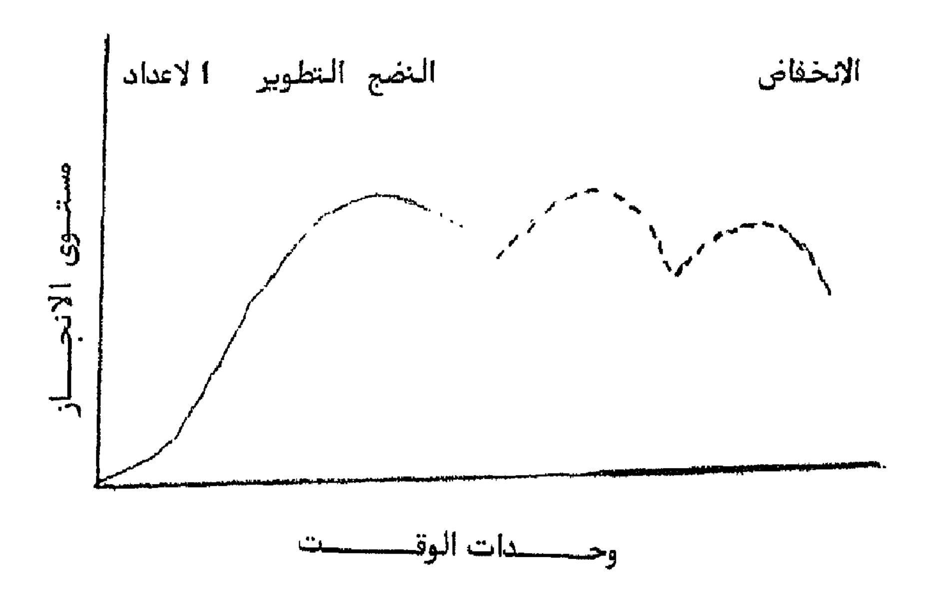
دورة حياة المجرى الوظيفى لرجل البيع
(نظرة تحليلية انتقادية)

ان مدى صحة مفهوم دورة حياة المجرى الوظيفى يكون غالبا موضع تساوء ل فى عديد من الجوانب • فنجد أن العديد من الافراد يولدون رجال بيع وهوء لاء قد لا يتطلبون إعدادا وتطويرا ويدخلون المجرى الوظيفى البيعى فى مرحلة النضج • وعلى أية حال فان ذلك قد لا يبدوا معقولا فى بعض الاحيان وذلك نظرا لان أفضل رجل بيع يحتاج الى التأقلم على الاقل مع منتجات المنشأة ونماذج البيع المستخدمه لمنتجات معينه•و الذى يمكن قوله هنا أن بعض رجال البيع يمكن أن يحتاجون الى فترة اعداد وتطوير مختصرة فى بعض المنظمات • وطول هذه الفترة يتوقف على درجة الموهبه البيعية لرجل البيع •

وأيضا يجب الاخذ فى الحسبان أن قدرة الادارة على حماية رجل البيع من مرحلة انخفاض ما قبل النضج تكون مطلوبه وضرورية تماما كما فى حالة غياب اعادة الدافعية لرجل البيع المنخفض من حيث الاتجاه البيعى • فلو أن اعادة الدفع ناجحه من خلال التخلص من الاشياء المزعجه ومعالجة المشكلات التى تواجه رجل البيع وزيادة الحفز ودفع الجهود الذاتية الخلاقه بواسطة رجل البيع ، فان دورة حياة عضو القوة البيعية يمكن أن تمتد ويمكن أن ينتج عنها ارتفاع جديد فى منحنى الانتاجية كما هو موضح فى الشكل (٢٣) بالنقط المتقطعه) •

شـــكل (٢٣)

امتداد مرحلة النضج لرجل البيع



ويوجد طريق آخر مفتوح لرجل البيع الذى يبحث عن اعادة التغطية والتغلب على انخفاض الانتاجية وعلى تغير منتجات الشركة، وهذا الطريق يمكن أن يكون من خلال تغير المناخ • ان تغير المنتج غالبا ما يكون فعالا لتغيير الاتجاهات غير المشجعه (غير الايجابية) لرجل البيع نحو ذاته،ونحو صاحب العمل ، والمنتج،ونحو العملاء المرتقبين • ان تغير مناخ العمل يمكن أن يتطلب تدريبا جديدا بناء على المعرفه للمنتج ، ومنهج البيع مثل تحول عمل رجل البيع يمكن أن يتطلب معالجة وقتيه فى المراحل المبكرة لدورة حياة المجرى الوظيفى •

وعموما فان الاربع مراحل لدورة الحياة لا تقسم نفسها بنفسها • فعند أى نقطه من دورة الحياة فان رجل البيع يمكن أن يظهر أنه قد حقق النضج عندما يكون فى الحقيقه قد وصل لثبات موء قت قبل الارتفاع المفاجىء فى الانتاجية • وأيضا فان الحالة الاقتصادية يمكن أن توء ثر على رجل البيع خلال المجرى الوظيفى •

ان دورة حياة المجرى الوظيفى لبعض رجال البيع قد وجد أنها ترتفع بسرعة جدا ، وتلغى الشكل العادى من استمرار النضج ، وتنخفض بطريقه غير متوقعه . كما فى حالة دورة حياة سلع الموضه فبعض الافراد يدخلون تدريب المبيعات باعتراض ، ويفشلون من

البداية ، ولا يوجد لهم دورة حياة بالمرة • وأخيرا فقد يظهر داخل دورة حياة معينه للقوة البيعية ، بعض الاعضاء ينضجون عند مستويات مختلفه من الانتاجيه وفى أوقات مختلفه عن الاخرين • فرجل البيع فى مرحلة التطوير يمكن أن يكون أكثر انتاجيه من شخص آخر فى مرحلة النضج • ولذلك فانه من الصعوبه غالبا تحديد المرحلة الدقيقه من الدورة والتى يشغلها رجل البيع عادة •

والجدير بالذكر أيضا أن نشير فى هذا المكان الى أن الادارة البيعية يمكنها من خلال استخدام الطرق السابقه بالاضافة الى فلسفة المنشأة المتكاملة ومتغيراتها المتعلقه بعناصر العملية البيعية وادارتها (من اختيار وتدريب وحفز ورقابة وتقييم وخلافه) ان تركز على اطالة فترة النضج التي يمر بها رجل البيع خلال مجرى حياته الوظيفى لفترة أو أكثر كما هو موضح فى الشكل السابق •

وعلى أية حال ، فان نموذج دورة حياة المجرى الوظيفى لرجل البيع يعتبر نموذج ذو فائدة للادارة وذلك لامكانية تحديد نقاط القوة والضعف للقوة البيعية وأفرادها وأيضا أسباب وجود مشكلات معينه ، وتحديد مصادر المشكلات وأسبابها والتى قد ترتبط بالفلسفه الادارية ومتغيراتها للمنشأة وعدم تلاء مها مع الواقع العملى المتعلق بالظروف البيئية الداخلية والخارجية أكثر من ارتباطها بأفعال أعضاء القوة البيعية• ويساعد أيضا هذا النموذج رجال البيع فى تحديد مناطق العجز سواء كانت وظيفية أو اتجاهيه.وذلك نظرا لانه عن طريق معرفة مكان رجل البيع فى مراحل الدورة واستخدامها فى تقرير والتخطيط للمقابله ،يستطيع عن طريق تحليلها معرفة مواقع الضعف •

هذا ويمكن تحليل الاطار الكلى للقوة البيعية بناء على نسبه اعضاء القوة البيعيه فى كل مرحلة من الدورة• ان التوقيع الواضح لاعضاء القوة البيعية يمكن أن يسهيل ادراك وتطبيق الافعال الادارية المرغوبه والضرورية للتكيف مع وتحقيق الاتجاه المرغوب • فمثلا فان ارتفاع نسبة تاركى العمل أثناء مرحلة الاعداد سوف توضح للادارة اما أنه قد تم تعيين أفراد غير ملائمين أو أنه قد تم تعين الافراد الملائمين وفى تلك الحالة فان المشكلة قد تكون بسبب المكافأة أو الادارة • أما اذا كانت النسبه متزايده أثناء مرحلة التطوير والنضج فهذا يعنى عدم ملاء مة وظائف الرقابه واعادة التدريب والحاجه الى مراجعات جزئية أو كاملة لمزيج الحافزية فى هيكل المكافأة •

وبناء على ذلك فان الادارة بدلا من الانتظار حتى تنخفض انتاجية رجل البيع تقوم بالنظر الى نقاط الضعف والقوة وأسباب عدم الرضا أو الرضا ثم تحاول معالجة كل مناطق

المشكلات قبل حدوثها بما ينعكس على التغلب على نقاط الضعف وتحسين نقاط القوة ، ومن ثم التغلب على أسباب عدم الرضا وتحسين أسباب الرضا • ويمكن أيضا استخـــدام التنبوء بطول وميل منحنى دورة الحياة أثناء مرحلة الاعداد لمعرفة التمويل المطلــــوب لتقديم المنتج الجديد وأيضا فان طول مرحلة النضج تساعد مخترع المنتج الجديد فــــى التخطيط له فى مراحل تقديمه ابتداء من التعرف على رغبات المشترى وطرح الافكـــار المبتكرة وانتهاء بعرض المنتج الجديد وبيعه بالاسواق •

وبناء على ما سبق فان دورة حياة المجرى الوظيفى لرجل البيع يمكن أن تقدم أساسا لنظرية لتطوير دورة حياة رجال البيع • وعلى أية حال فان تلك النظرية سوف تعتبـــر أساسا مفيدا للانطلاق فى دراسة تطور المجرى الوظيفى لرجال البيع وتعميق مفهوم دورة حياتهم وتطوير الافتراضات المستقبلية الخاصه بذلك على ضوء الدراسة الواقعيه للانمـــاط المتنوعه من رجال البيع • ولاشك أن ذلك سوف يحتاج الى مزيد من البحث والدراســـة من جانب العلماء وخاصة أننا نتعامل مع رجال البيع كمخلوقات اجتماعية بما تتصف به من تعقيد وتفاوت حتى من شخص لاخر وللشخص نفسه من وقت لآخر • والجدير بالذكـــر أن تلك الدراسات المستقبلية سوف تشكل أساسا علميا يرتبط بالواقع العملى ويفيد ادارة البيـــع فى اعداد وتطوير استراتيجياتها وخططها وتكتيكاتها البيعية والتسويقية • ومن ثم فانه يمكن بناء على ذلك الاعداد والتطوير سد الهوة بين المفاهيم العلمية النظرية وبين متطلبــــات البيئة الفعلية الواقعية بما يساعد على ويساهم فى التغلب على الفراغ الادارى •

ادارة القـــوة البيعيـــــة كنظـــــــام

ان مديروا المبيعات يتعاملون مع رجال البيع ومع العملاء الذين قد يتغير سلوكهم واتجاهاتهم فجأة وقد يكون بدون أسباب واضحه وصريحه ، فهم مخلوقات بشريه من الصعب بمكان التنبوء بسلوكهم واتجاهاتهم ورقابتهم مثلما يمكن أن يحدث مع الالآت الموجودة فــــى المنشأة، فقسم المبيعات نظام اتصالى معقد ، يتأثر بالعديد من المتغيرات والعوامل والتى من الصعوبه قياسها والتنبوء بطرق تفاعلها بدقه تامه • فمثلا ان برنامج التدريب لرجـــال البيع يتم تصميمه للمساعده لرجل البيع على تحسين أداءه وزيادة انتاجيته أو القيام ببيـــع منتج متخصص مرتفع الربحيه يمكن أن يفشل فى السوق نظرا لان خطة المكافأة فى المنشأة تقوم على دفع رجال البيع بمتابعة والتركيز على حجم المبيعات بالجنيه للعناصر ذات الربح المنخفض وسهلة البيع ، أو الزيادة فى حجم القوة البيعية يمكن أن يترتب عليها ارتفـــاع نسبة المقابلات للعملاء ويوء دى ذلك الى زيادة نسبة تكاليف المبيعات وانخفاض الارباح

المتعلقه بكل مقابله بيعية بدلا من التركيز على ارتفاع الربحية أو غير ذلك •

ونظرا لان الوظائف التى يقوم بادارتها مدير المبيعات معقدة ومتشابكه فانه يمكنـــه استخدام المفهوم الكلى للانظمة وتحليلاتها وذلك للمساعده على الارتفاع بالاداء وزيـــادة انتاجية القوة البيعية • فالنظام يتكون من مجموعة متنوعه من المدخلات التى يتم عن طريق بعض العمليات الحصول على نتائج معينه تتمثل فى المخرجات • ويمكن استخدام المقاييس لتعديل او تسوية المدخلات أو العمليات بما يتلاء م والحصول على النتائج المرغوبه وذلـك من خلال المعلومات الراجعة والمعلومات القادمة• ويتم ذلك من خلال تحديد الاتـــى : (Henry, 1977 ; Schoderbeck,1971)

ســمـات أو خصــائص نظــام ادارة القــوة البيعيــة•

تعريف النظام : النظام عموما يتكون من مجموعة من العوامل أو العناصر المتداخله والمتفاعله مع بعضها البعض لتحقيق هدف معين (Lee, 1970) • ويتكون النظام من مجموعه من الانظمة الفرعيه التى توء ثر وتتأثر ببعضها البعض وكل نظام ماهو الا جزء من نظام أكبر (Martino, 1972) • ان قسم المبيعات مثلا هو نظام فرعى مـــن النظام التسويقى للمنشأة، والذى هو أيضا نظام فرعى من نظام المنشأة كما هو موضح فـى الشكل التالى (٢٤) • وتقوم الادارة العليا للمنشأة باستخدام المعلومات الراجعة والقادمة من السوق والنتائج للمجهودات التسويقية السابقه لتطوير مدخلات النظام التسويقى • وهذه المدخلات تتضمن الاهداف التسويقية ، استراتيجية المنتج ، استراتيجية التسعيـــــر، وقرارات عن الموارد التى سيتم تخصيصها لتحقيق الاهداف الى غير ذلك من المدخلات• فبعد أن يتم تطوير المنتجات والخدمات التى تواجه احتياجات المستهلك ، تقوم المنشأة بالاتصال بالمستهلكين المرتقبين من خلال استخدام الاعلان وترويج المبيعات ومن خلال استخـدام القوة البيعية والتى تقوم بالاتصالات بالمستهلكين المتوقعين على أساس شخصى• وعــادة ما يتم قياس النتائج بناء على العائد على الاستثمار أو نمو المنشأة ، النصيب من الســوق ، الارباح كنسبة من حجم المبيعات .وانسياب أو حركة النقدية تعتبر أيضا من المقاييـــس التى يمكن استخدامها لقياس الاداء •

شكل (٢٤)

القوة البيعية كجزء من النظام التسويقى للمنشأة

الموءثرات البيئية والمعلومات القادمه

المخرجات (النتائج التسويقية)

العمليات (الاتصالات التسويقية)

المدخلات (الاهداف والاستراتيجيات التسويقيه)

- الاهداف
- استراتيجية المنتج
- استراتيجية التسعير
- استراتيجية التوزيع
- الموارد

الخ

القوة البيعية

الاعلان وترويج المبيعات وخلافه

- الارباح
- العائد على الاستثمار
- النصيب السوقى
- نسبة التكاليف البيعية

الخ

البيئة

معلومات راجعة (قياس النتائج)

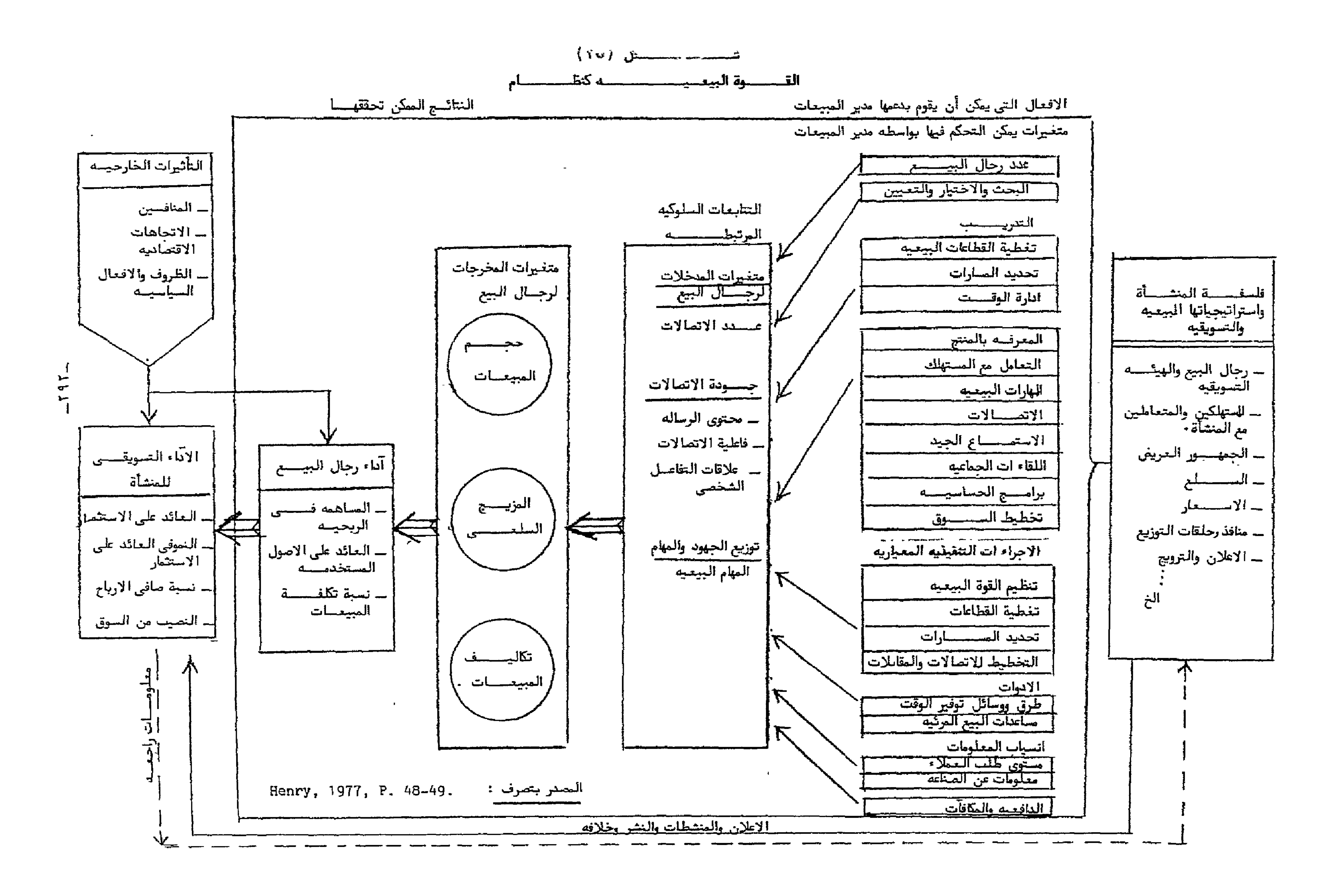
<u>المصدر بتصرف :</u> Henery, 1977, P. 44.

<u>الهدف من النظام (وقياس الكفاءة) :</u> ان القوة البيعية هى نظام فرعى من نظام فرعى أكبر ، وبالرغم من أن استخدام المقاييس كالعائد على الاستثمار ، نسبة تكلفة المبيعات ، وانجاز الاهداف التسويقية للمنشأة ، ونسبة الارباح ، والنصيب من السوق ، كمقياس للاداء يتأثر بعوامل عديده ليس لرجال البيع القدرة على التحكم فيها جميعا الا أن تحقيق التحسن فى تلك المقاييس يساعد على تحقيق التحسن للجميع • ان استخدام المقاييس لقياس الاداء يعتبر ذات قيمه تمكن الادارة من تطبيق مدخل النظم بطريقه مفيده تساعد على تحقيق الاهداف المرغوبه •

<u>الاجزاء أو العناصر التى يتكون منها النظام وقياس علاقتها وتحسينها :</u> يوضح شكل (٢٥) طريقة انسياب القوة البيعية كنظام • ويوضح الشكل بعض المقاييس التى يمكن

شـــــكل (١٧)

القـــوة البيعيـــــه كنظـــام



المصدر بتصرف : Henry, 1977, P. 48-49.

استخدامها لقياس أداء القوة البيعية وهي المساهمة في الارباح، العائد على الاصول ، نسبة التكاليف البيعية ، والنصيب من السوق • ويوجد العديد من المقاييس الاخرى التي يمكن استخدامها ويتوقف ذلك على الاهداف المرجو تحقيقها من وراء هذا المقياس • فلو اكتشف مدير المبيعات باستخدام هذه المقاييس أو باستخدام أى مقاييس أخرى أن انتاجية القوة البيعية منخفضه عن المستوى المرغوب فانه يقوم بالعمل للخلف على الشكل لتحديد ماهى المتغيرات التى تحتاج الى تغيير وتعديل • ويمكن تحقيق التغيير عن طريق زيادة حجم المبيعات بدون تغيير مزيج المنتج أو نسبة تكلفة المبيعات ، زيادة بيع المنتجات التى تحقق أرباح أكبر من مزيج المنتج ، تخفيض نسبة تكلفة البيع والتى يمكن أن تنتج من زيادة المبيعات بدون زيادة مماثلة فى التكاليف ، أو خفض تكاليف المبيعات • وفى معظم الاحوال فان هدف الربح المرغوب يتطلب اجراء بعض التحسينات فى كل متغيرات المخرجات• ولكن على أية حال فان الاهمية النسبية لكل منهم تختلف من منتج الى آخر ومن رجل بيع الى آخر •

البيئة المحيطه بالنظام : تتمثل البيئة المحيطة بالنظام فى كل العوامل المباشرة وغير المباشرة والتى تؤثر على سير وحركة وفاعلية نظام المبيعات • وتنقسم البيئة الى قسمين رئيسين وهما البيئة الداخلية والبيئه الخارجية • وتتمثل البيئه الداخلية فى تفاعل وتأثر الانظمة المختلفه داخل المنظمه ببعضها البعض • وتتمثل البيئه الخارجية فى العوامل المباشرة وغير المباشرة والتى تؤثر على النظام وهى العوامل السياسية والعوامل الاقتصادية والتنافسية والعوامل التكنولوجيه والعوامل الاجتماعية والثقافية وغيرها من العوامل التى تؤثر على نظام المبيعات •

تحليل نشاط المبيعات : كما هو موضح فى شكل (٢٥) فان المتغيرات المتعلقه بالمدخلات لرجال البيع يمكن أن تتغير لكى تتغير المتغيرات المتعلقه بالمخرجات • وهذه المتغيرات (الانشطة) المتعلقه بالمدخلات هى :

عدد المقابلات البيعية : عموما يجب أن يتم تشجيع رجال البيع على زيادة عدد المقابلات كل اسبوع ، أو يمكن أن يتم زيادة عدد المقابلات عن طريق زيادة عدد أفراد رجال البيع• ان زيادة عدد المقابلات كما هو موضح فى شكل (٢٥) يؤثر على اجمالى حجم المبيعات، وأيضا يؤثر على نسبة تكلفة المبيعات ، الى غير ذلك •

جودة المقابلات البيعية : يمكن أن يتم قياسها باستخدام عدد المقابلات أو الاتصالات المتعلقه بكل طلبيه ، المبيعات النقدية أو الارباح لكل مقابله أو عملية اتصال ، أو نسبة

المقابلات أو الاتصالات التى تحقق أهداف معينه الى غير ذلك • ان المقابلات البيعية تشير الى المحادثات التى يقوم بها رجل البيع مع واحد أو أكثر من الافراد فى المنشأة التى ستقوم بالشراء • وكما يوضح الشكل فان جودة المقابلات تتكون عادة من العناصر الاتية : (١) محتوى المعلومات فى المقابله وما اذا كان قد تم اخبار رجل البيع عن مشكلات المستهلك وخططه وأيضا عن منتجاته واستخداماته ، (٢) فاعلية المقابلة كوسيلة للاتصال ، وهل قام رجل البيع بتوصيل الرسالة بطريقه مفهومة ومقنعه وعما اذا كان فعالا فى انهاء المحادثه (أى أنه متحدث فعال ومستمع فعال أيضا) ، (٣) الابعاد الشخصية المتداخله فى المقابلة ، وما اذا كان رجل البيع قد قام بالضغط على المستهلك بطريقه خاطئة وبدون وعى •

ان معظم الشركات عموما تقوم باعطاء رجل البيع معلومات عن احتياجات المستهلك وتطبيقات واستخدامات المنتج ، أو على الاقل تجعل رجل البيع يقوم باستيعابها • وقد تقوم المنشآت باستخدام برامج التدريب لزيادة مهارة وتفاعل رجل البيع • ان تحسين جودة المقابله يُمكن من تحسين حجم المبيعات ، مزيج المنتج ،وتكاليف البيع • ان محتوى التدريب يحدد أى من الثلاثه سوف يتأثر أكثر • وعليه فان مدير المبيعات يجب أن يقوم بتحديد أى من الابعاد الثلاثه يحتاج الى تغيير ويقوم بناء على ذلك بالتركيز فى برامج التدريب عليه •

<u>توزيع أو تخصيص المجهود البيعى</u> : لكل رجل بيع ولكل القوة البيعية فانه يوجد عدد أمثل من تكرار المقابلات (فيما يتعلق بالمستهلكين الكبار والمتوسطين والصغار وأيضا فيما يتعلق بالمستهلكين المتوقعين الكبار والمتوسط والصغار) والذى يساعد على تعظيم الارباح على المجهود المنفق على كل وحدة من وحدات المبيعات • ويمكن أيضا تقسيم المستهلكين تبعا للصناعه ، الموقع الجغرافى ، أو أى عوامل أخرى.ولغرض التبسيط فقد تم استخدام الحجم والربح كأساس للتقسيم •

ان توزيع المجهود بناء على ربحية المنتج يرتبط بتوزيع المقابلات بناء على أحجام العملاء أو أنواعهم • فلكى يقوم رجل البيع ببيع أكثر من الوحدات ذات الربح الاكبر ، فانه يحتاج الى انفاق وقت أكبر مع العملاء الذين سيقومون بشراء ها ، فلو أن رجل البيع قام بانفاق كثير من الوقت مع القليل من العملاء ، فانه سوف يخسر بعض الحجم المرتقب الاضافى من العملاء الرئيسيين • ومن الجهة الاخرى ، لوأنه قام بعمل مقابلات كثيرة على العملاء الرئيسيين ، فهو يقع فى قانون تناقص الغله (العائد) وهى أنه عند نقطه معينه فان عمل مقابلات اضافيه سوف يكون أكثر ربحيه لو حدث على العملاء الصغيرين •

وغالبا ما يحدث أن يقوم رجال البيع بانفاق الكثير من الوقت مع العملاء الذين يكونوا أصدقاء لهم وأيضا مع العملاء الذين من السهل التعامل معهم ، وتحاول معظم الشركات حل هذه المشكلات عن طريق عمل اجراءات نمطيه وموحده لتقسيم العملاء الى مجموعات مثل مجموعة أ ، ب ، جـ وتوقيع عدد من المقابلات لكل مجموعه كما سيتضح فيما بعد • وعلى أية حال فان التحسن فى أى متغير من متغيرات المدخلات لرجل البيع يؤثر على مزيج المنتج ، أما مجهودات المبيعات تركز أكثر على المستخدمين المرتقبين من المنتجات الاكثر ربحية • ان اجمالى حجم المبيعات ونسبة تكلفة المبيعات يمكن أن تزيد أو تنخفض ولكن صافى الربحية يجب أن يزيد •

المقاييس الوسيطة : ان العديد من مديروا المبيعات يقومون بوضع الميزانيات للمتغيرات من المخرجات لرجال البيع ، حجم المبيعات للمنتج ، تكلفة المبيعات ،ولكن القليل يحاولون عمل أهداف يمكن قياسها لكل المتغيرات من المدخلات ، عدد المقابلات ، جودة المقابلات ، توزيع مجهود المبيعات • ونظرا لسهولة تحديد عدد المقابلات فانه غالبا ما يتم استخدامه كهدف للمدخلات •

ان المقاييس المتعلقه بجودة المقابلة يمكن أن تتكون من المقاييس الاتية : نسبة المقابلات الى الطلبات ، أو المشتريات طويلة الاجل ، متوسط حجم الطلبيه ، عدد العناصر المختلفه التى تم شراء ها بواسطة كل عميل ، نسبة العروض الى المبيعات، الخ• وأيضا فانه من السهوله وضع مجموعه من الاهداف لتوزيع مجهودات رجال البيع •

ان مثل تلك المقاييس للوظائف الوسيطه فى البيع يمكن أن تكون على درجه كبيره من الاهميه فى الامداد بالمعلومات الراجعه لرجال البيع المتضمنين فى البيع الفنى المرتفع، حيث أن البيع نفسه عادة ما يأخذ مكانا طويلا بعد الاتصال المبدئى والذى لا يدفع رجل البيع أو يساعده على تصحيح ضعفه على أساس اسبوعى •

تقرير التغيرات : ويقوم مدير المبيعات بمقارنة أداء رجال البيع الحالى مع المستوى المرغوب لمتغيرات المدخلات.ويقوم بتحديد ما هى المتغيرات المتحكم فيها بواسطة مدير المبيعات والمنشأة والتى يجب تغييرها أو تعديلها لتحقيق الاهداف المرغوبه• وهذه المتغيرات التى يمكن التحكم فيها هى الاتى : عدد رجال البيع ، اختيار رجال البيع، برامج تدريب الانواع المختلفه ، اجراءات التشغيل المعيارية ، أدوات البيع (بالمرئيات، المعروضات ، الافلام ، ••• الخ) ، انسياب المعلومات من والى رجال البيع، الدافعية والتى تتضمن أيضا ممارسة مكافأة التحفيز • ويوضح الشكل (٢٥) هذه المتغيرات كما يوضح

الشكل أن الاسهم المندمجه من كل متغير متحكم فيه يوضح أى من متغيرات مدخلات رجال البيع مبدئيا يتأثر •

نـظـرة تحليليـــة :

ان هذا المدخل لدراسة ادراة القوة البيعية كنظام لا يعنى أن المنشأة تحاول أن تجعل رجل البيع كالانسان الالى وتتجاهل تغذية وتوسيع أعمال رجال البيع، وانمـــا يعنى أنه لو أن بعض الابعاد المتعلقه بوظيفة رجل البيع يمكن أن يتم تحديدها ، فانه بناء على ذلك يمكن تحديد الاعمال الروتينيه وتخليص رجل البيع من ذلك الروتين وجعله يركز الوقت على الابعاد الخلاقه من عمله• ويمكن الرجوع الى كتابنا فى الادارة للمزيد من الايضاح لتلك النقاط وأهميتها ومدى تأثيرهاعلى تحسين الرضا والاداء (عرفـــة وشـــلبى الادارة والفراغ ، جـ ٢ ، ١٩٩٢) •

وعلى أية حال فان الافعال التى يمكن اتخاذها لتحسين عدد المقابلات وجودتها أو توزيع وقت رجال البيع سوف لا تكون فعاله بدرجه كامله اذا لم يقوم المدير بمتابعتها فأى تغيرات مرغوبه فى أفعال رجال البيع يمكن تحقيقها من خلال التدريب ، الاشـــراف ، الدافعية والذى يمكن أن يقوم به المدير الاول للمبيعات ، ويمكن أيضا الرجوع الى كتابنا فى النظرية بخصوص هذه الموضوعات وأثرها على تحسين الرضا والاداء (عرفه وشلبى، نحو نظرية لزيادة الانتاجيه ، جـ ١ ، جـ ٢ ، ١٩٩٢) •

وعموما فانه يمكن استخدام مفهوم مدخل النظم وتحليل المتغيرات والانظمة الفرعيـه بداخله لزيادة انتاجية القوة البيعية ،ويمكن الاستعانه بالشكل السابق لايضاح ذلـك ، حيث يقوم المدير أولا بوضع أهداف التحسينات ثم يقوم بالرجوع الى المتغيرات المتعلقـه بالمخرجات والمدخلات لتحديد ما هى المتغيرات المتحكم فيها والتى يجب تغييرهـــا أو تعديلها بما يتلاء م والاهداف المرغوبه• ان تلك التحليلات تقترح الرغبه فى تحسين عـدد من المتغيرات المتحكم فيها • ولتحديد ماهو مقدار الوقت أو الاموال التى يجب استثمارهـا لتحسين كل متغير ، فانه يجب أن يحدد ما أهمية هذا المتغير فى التأثير على متغيـر المدخلات لرجال البيع ، وما هى الطريقه التى يتم بها حدوث هذا المتغير حاليا ، وماهى التكاليف لتحسين أداء الوظيفه ، وكيف ستتأثر انتاجية القوة البيعية والتحسن المتنبـأ به لهذا المتغير •

وباستخدام مدخل النظم السابق فان مدير المبيعات يمكنه وضع أهداف طويلة الاجل

أكثر فائدة • وتحديد أكثر التغيرات أهمية والتى يجب عملها لزيادة انتاجية رجال البيع • ويمكنه عمل مقاييس متقدمة لكل من رجال البيع وللمنشأة• ويوجد العديد من المداخل والنماذج التى يمكن استخدامها لتحسين انتاجية رجل البيع، وسوف نقوم بتوضيح بعض منها فى موضع آخر من هذا الكتاب •

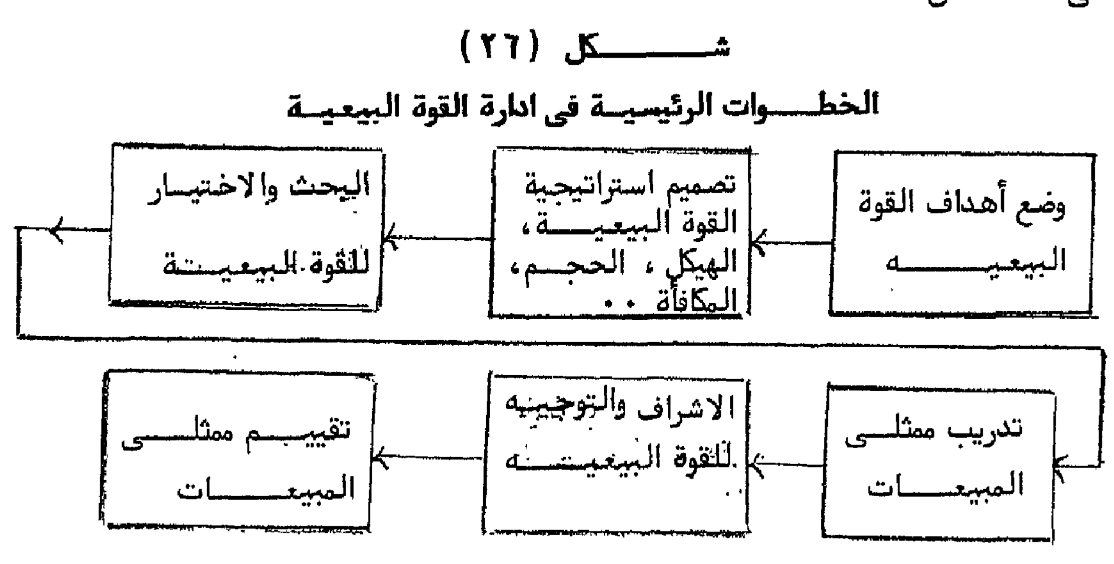
مفهوم ادارة المبيعات

ان رجال البيع يتطلبون درجة معينه من الاشراف والادارة • والعديد من رجال البيع يعملون خارج المنشأة ويعتمدون على أنفسهم معظم الوقت بعيدا عن الاشراف المباشر• وهذا هو السبب فى اختلاف عمل مديرالمبيعات عن المدراء الاخرين • فجزء كبير من عمل مدير المبيعات هو محاولة خلق موقف يمكن أن يتم وضع رجل البيع وفحصه دوريا وذلك نظرا لعدم توافر الاشراف القريب وعدم سهولة تحقيقه فى جميع الاوقات •

وعموما فان ادارة المبيعات تعرف على أنها " نشاط الادارة التسويقية والتى تتعامل مع التخطيط والتوجيه والرقابه للقوى البيعية أو لجهود أفراد البيع " وتعرف أيضا على أنها " التحليل ، والتخطيط ، والتنفيذ ، والرقابه لانشطة القوة البيعية "• وهذا يتضمن وضع الاهداف للقوة البيعية ، تصميم الاستراتيجيه للقوة البيعية، البحث والاختيار والتدريب والاشراف والتقييم لافراد القوة البيعية بالمنشأة (Kotler & Armstrong, 1987; Kotler, 1984) • وبناء على هذا التعريف فان القرارات الرئيسية لادارة القوة البيعية يمكن توضيحها فى الشكل (٢٦) التالى مع ملاحظة أن تلك القرارات سوف يتم مناقشتها وشرحها بالتفصيل من خلال الفصول القادمه ولذلك سوف نتناولها باختصار فى هذا المكان •

شكل (٢٦)

الخطوات الرئيسية فى ادارة القوة البيعية



المصدر : Kotler & Armstrong, 1987, P.451.

وضـــع أهـــداف القـــوة البيعيـــة.

تقوم المنشأة بوضع مختلف الاهداف للقوة البيعية. فيوجد العديد من الاهداف المتعلقه برجال البيع . وقد تكون تلك الاهداف متعلقه بايجاد وتطوير عملاء جـــــدد وتوصيل المعلومات عن منتجات وخدمات المنشأة او غير ذلك . حيث يقوم رجال البيـــع ببيع المنتجات عن طريق التوصل الى الافكار وعرضها والاجابه على المعارضات واتمـــــام عملية البيع مع العملاء . كما يقوم رجال البيع بامداد المستهلكين بالخدمات الاضافية.

ان عملية وضع الاهداف تعتبر على درجة من الاهمية وذلك نظرا لامكانية تخصيـــص الموارد . فكيف يقوم المدير بمعرفة العدد من رجال البيع الذى يجب أن يقوم بتوظيفهم اذا لم يفهم الانشطه التي يجب أن يتم تحقيقها أولا . ويجب أيضا أن تقابل أهـــــداف المبيعات والمعايير الموضوعه لتقييم الاهداف عموما فى العالم التسويقي . فيجب أن تكون الاهداف دقيقه ويمكن قياسها وتتضمن اطار الوقت،وأن تكون معقوله وممكنه التحقيـــــق باستخدام موارد المنشأة وأيضا تواجه البيئة التنافسية.

وعلى أية حال فانه كلما توجهت المنشأة الى الاتجاه الى التسويق والفلسفة التسويقية المعاصرة ، فان رجال البيع يكونون بحاجه الى أن يصبحوا موجهين أكثر للتسويـــق .ان النظرة القديمة تركز على أن رجال البيع يجب أن يقلقوا على المبيعات والمنشأة يجب ان تقلق عن الارباح . أما النظرة الاحدث فان التركيز من جانب رجال البيع يكون علـــــى كيفية تحقيق رضاء العميل وتحقيق الارباح للمنشأة. فيجب أن يعرفوا كيف يمكن النظـــر الى بيانات المبيعات ، وقياس السوق المرتقب ، وتطوير الاستراتيجياتالتسويقية والخطط الى غير ذلك . فيحتاج رجال البيع الى مهارات تحليلات السوق ، وخصوصا فى المستويات المرتفعه لادارة المبيعات . فالاتجاه برجال البيع الى التسويق بدلا من الاتجاه للمبيعات سوف يكون أكثر فاعلية فى الاجل الطويل .

وعلى أية حال فانه يمكن التعبير عن أهداف المبيعات بالعديد من الطرق ومنهـــا اجمالى المبيعات بالجنيه أو الوحدات ، أو الزيادات عن اجمالى المبيعات السابقـــة، أو النصيب من السوق ، أو اكـــمال المقابلات البيعية، أو المقابلات البيعية على العملاء الجدد ، أو المبيعات بالوحدات أو الجنيه لكل مقابلة بيعية يتم عملها الى غير ذلـــــك من الاهداف .

تصميم استراتيجيات القوة البيعية والهيكل وتحديد الحجم والمكافأة.

بعد أن تقوم المنشأة بوضع الاهداف فانها تقوم بتصميم الاستراتيجيات المتعلقه بالقوة البيعية وعملية البيع ووضع الهيكل وتحديد حجم القوة البيعية ووضع نظام المكافأة.

استراتيجيات القوة البيعية وعملية البيع: يوجد عديد من الاستراتيجيات المتعلقه بالوصول الى العملاء وبعملية البيع وسوف نوضح كل منهما فيما يلى :

استراتيجيات الوصول الى العملاء : ان المنشآت تتنافس عموما مع بعضها البعض فى الحصول على الطلبات من العملاء . ومن ثم فان الاستراتيجيه يجب أن تبنى على فهم عملية الشراء من جانب المشترين وحتى يمكن اتباع استراتيجية فعاله فان ادارة المبيعات عليها أن تضمن استراتيجياتها واحد أو أكثر من الطرق الاتية للاتصال بالعملاء. فيمكن لرجل البيع أن يقوم بالتحدث شخصيا مع العميل عبر التليفون أو عمل لقاء لمجموعة من العملاء وأيضا يمكن عمل موء تمرات لمناقشة المشكلات والفرص ، وكذا فانه يمكن الترتيب لعمل سيمنارات أو حلقات دراسية .

فرجل البيع عادة ما يقوم بالتصرف كمدير عملاء فيقوم بالترتيب للاتصالات بين الافراد فى الشركات المشتريه والبائعة ويحتاج رجال البيع الى الكثير من الدعم والمساعده من جانب الادارة في هذا الخصوص .

استراتيجيات البيع تبعا لحالة المعايير المتعلقه باختيار المنتج: يوجد العديد من الاستراتيجيات البيعية الى يمكن استخدامها. ويعتمد ذلك على خط الانتاج والسوق وطبيعة المعايير المستخدمة فى اختيار المنتج وغير ذلك . وسوف نقوم بتوضيح الاستراتيجيات البيعية المستخدمة فى حالات متنوعه من معايير اختيار المنتج كما هو موضح فيما يلى:

(١) حالة غياب أو عدم فاعلية معيار اختيار المنتج : فى هذه الحالة فان العميل أو المستهلك يمكن أن يصل الى مرحلة الشراء للمنتج بدون وجود أى مرجع لقائمة واضحه أو ضمنيه لمواصفات المنتج . ان الاسباب فى الاعتقاد فى كفاءة أو فاعلية المنتج هو الثقة وحكم الاخرين . وعموما فانه عندما لا يوجد معيار اختيار مبنى على خواص ومساهمات المنتج ، فانه يمكن اتباع الاستراتيجيه المتعلقه بتعريف العميل المتوقع عن مدى التأثير للمنتجات المشبعه للحاجات والتى تحقق الرضا لهم ، مثال العلاقه بين زيادة الجودة وتأثيرات هذه الزيادة على أداء المنتج .

(٢) حالة عدم ملاء مة أو غموض معيار اختيار المنتج : عندما يكون معيار الاختيار للمنتج

غير ملائم أو غامض ، فانه فى تلك الحالة تكون المنتجات التى تساعد على الوفاء واشباع المعيار المطلوب أكثر ملاءمة• ويوجد أمام رجل البيع استراتيجيتين أساسيتين يمكن استخدامهما وهما أولا : عرض منتج معين يقابل معيار اختيار العميل مباشرة،وحيث أن تحقيق ذلك يمكن أن يتم باستخدام أى منتج ، فان رجل البيع يحتاج الى بذل مجهود بيعى كبير ، ونظرا لان العميل على وعى وادراك بغموض احتياجاته ، فانه قد يفضل البحث أكثر قبل أن يصل الى قرار نهائى •

أما الاستراتيجية الثانية التى يمكن لرجل البيع استخدامها هى مساعدة العميل فى معرفة وتحديد المشكله وفى حلها • وبفرض أن رجل البيع لديه عددا من المنتجات يمكنه عرضها وكان هدفه هو التركيز على استمرارية التعامل ورضاء المستهلك • فان التركيز سوف لا يكون على مناقشة تأثيرات خصائص المنتج الجيد بقدر ما يكون على اكتشاف التأثيرات التى يرغب العميل نفسه فيها • وبعد هذه المرحله من حل المشكله للعميل يقوم رجل البيع بالبدء فى عرض منتج معين •

(٣) حالة تصارع معايير اختيار المنتج : وعموما فان وجود موقف متصارع يتعامل مع نظرية الاختيار السيكولوجيه• ان السيكولوجيين يفرقون بين ثلاث مواقف حيث يوجد اثنين أو أكثر من الدوافع تكون متصادمة مع بعضها البعض :

(أ) صراع مدخل ــ مدخل : حيث أن الاختيار يقع بين أثنين أو أكثر من الاهداف الايجابية البديله • وهذا الصراع يتعلق بعدم الثبات وذلك نظرا لان القرار لحظى•

(ب) صراع التجنب ــ التجنب : حيث أن الاختيار يقع بين اثنين أو أكثر من الاهداف السالبه • وهذا الموقف يمكن ادراكه على أنه ثابت حيث أن الموضوع يبحث أو يسعى لتجنب تلك الاهداف السالبه عادة •

(جـ) صراع مدخل ــ تجنب : حيث أن الاهداف تملك كل من الخصائص الايجابية والسلبية• ان قوة اتجاه الشخص الى التوصل لهدف ايجابى وايضا تجنب الهدف السلبى كل منهما دوال متناقضه فى مدى بعده عن الهدف• وبعد مده فان الاتجاه للتوصل الى السيطرة المسبقه بينما يوجد قرب من الهدف هو الاتجاه الى تجنب السيطرة المسبقه، ويمكن اعتبار الموقف ثابت طالما أن الموضوع من المحتمل أن يبقى عند نقطه حيث يتقاطع الاتجاهين • ان نقطة التقاطع يمكن تحريكها نحو الهدف اما عن طريق تخفيض الخصائص السالبه المدركة أو عن طريق زيادة قيمة الخصائص الموجبه للهدف • ويناقش السيكولوجيين بأن التحرك نحو الهدف عن طريق زيادة خواصه الموجبه يزيد من الخوف والنكوص ، بينما

تخفيض الخواص السالبه المدركة يكون أكثر فعالية حيث أنه ينتج من التحرك نحو الهدف مع زيادة أقل من حيث درجة الخوف أو القلق •

وما يهم رجل البيع هو موقف أ ، جـ • فموقف أ يتطابق مع اختيار المستهلك بين اثنين أو أكثر من الخصائص التي تكون متبادلة• فاذا لم تكن هذه الخصائص متبادله فقط في عرض رجل البيع فان المستهلك يقوم بالتقرير السريع عن ماهى الخصائص التى يفضلها • ويقوم رجل البيع فقط بالمساعده فى هذه العملية عن طريق انقاص احدى البدائل •

وفى موقف جـ فانه يمثل موقف الشراء ، حيث أن بعض المنتجات أو الصفات تكون مصاحبه بخصائص سالبه • وهذا يمثل فى أبسط صورة (تقليديا) الصراع المرغوب مقابل السعر ، ويتم عمل المدخل نحو الشراء ، ولكن الشعور بالذنب نتيجة الانفاق يزيد ويقرب من نقطة نية المشترى والشراء •

وفي موقف جـ فانه يوجد استراتيجيتين أمام رجل البيع فهو يمكنه زيادة الخصائص الموجبه أو الانقاص من التتابعات عن الخصائص غير المرغوبه بناء على الحاجه المدركة للعميل • ان استراتيجية الانقاص تعتبر من أكثر الاستراتيجيات فاعلية عادة • وهنا فقد يقوم رجل البيع باستخدام استراتيجية ثالثة مشتركة •

(٤) حالة وضوح معيار اختيار المنتج : حيث أن معيار المستهلك واضح ومحدد جيدا ، فان أفضل استراتيجية لرجل البيع هى توفيق كل خاصية من خصائص المنتج الى كل عنصر من مواصفات العميل • ويقوم بارشاد العميل بأن كل خصائص المنتج تتوافق مع ما يرغبه من خصائص • واذا حدث فى نهاية الحديث بأن العميل لم يوافق على عرض البائع، فهو يظهر بأنه قد انكر ما قام بقوله والاعتراف به من قبل • ويوضح الجدول (٣) أربع مواقف لمعيار الاختيار والاستراتيجية المقنعه المقابله لها ، وتركيز نظرية الاتجاه وخصائص المنتج المحتمله (O'Shawghnesy, 1977) :

جدول (٣) :

	معيار الاختيار غير موجود	معيار الاختيار غامض	معيار الاختيار في صراع	معيار الاختيار واضح
الاستراتيجية	تعريف وتعليم	حلا (توصية)	التنقيص (زيادة المكسب)	التوفيق
تركيز نظرية الاتجاة	التعلم	وظيفى وادراكى	الثبات على المبدأ	—
المنتج	منخفض السعر	منتج فنى	هام	—

جـــدول (٣) : مستمــر:

الشـــراء	ميســـر	شراء غير متكرر	الشراء مع	ـــــ
الخصائــص	منتج ومنتــج جديـــد	ـــــ	تطبيق خاص	ـــــ

ان هذا الجدول يوضح بعض الافتراضات والتى تم استنتاجها من تحليلات اتخـــاذ قرار المستهلك بافتراض أن مفهوم معيار الاختيار يلعب دور فى هذه العملية• أما فى حالـة استخدام معايير اخرى فان الاستراتيجيات البيعية التى يمكن استخدامها تختلف •

هيكل القـــوة البيعية (التنظيم) : ان مديروا المبيعات يكونوا مسئولين عن بعض المسئوليات بالمنشأة • ان طبيعة عمل المبيعات تتطلب عادة أن تكون المسئولية معبـرا عنها باستخدام الاساس الجغرافى • فمديروا مبيعات القطاع ومديروا مبيعات المناطـــق يكونوا مساء لين عن نشاط المبيعات فى مناطق معينه • ويكون مدير المبيعات ميدانـــى فى تلك الحالة نظرا للاهتمام المباشر برجال البيع فى الميدان • ويوجد العديد مـــن المناصب التى يمكن أن يحتلها مدير المبيعات وتختلف باختلاف المنشآت •

ويوجد القوة البيعية التى تبيع بالتجزئة ويتم تنظيمهم وادارتهم كالقوة البيعية الخارجية تماما ، ونظرا لان القوة البيعية التى تبيع بالتجزئة يعملون فى الداخل ويمكن مراقبتهـم فان عمل الادارة يكون أكثر وضوحا عنه فى حالة الادارة للافراد فى خارج المنظمة• فالعملاء الذين يتم خدمتهم بواسطة القوة البيعية التى تبيع بالتجزئة هم العملاء الذين يزورون هذا القسم من المتجر ، ولذلك فان التعامل مع العملاء ، وتحليل القطاعات ،وأداء الانشطة الاخرى المتعلقه بالادارة البيعية تكون أكثر وضوحا وتحكما عنه فى حالة القوة البيعيـــه الموزعه فى مساحة كبيرة ومشتته فى منطقه جغرافية واسعة•

ونظرا لان القوة البيعية تقوم بالاتصال بالعملاء اما وجها لوجه أو من خلال استخدام التليفون، فان أقسام المبيعات يتم تنظيمها بحيث أن كل فرد من أفراد المبيعات يكـــون مسئولا عن بعض العملاء • وعموما فان انتظام المقابلات البيعية لنفس العميل يقود الـــى فهم أفضل لمشكلاتهم واحتياجاتهم ويمد ممثلى المبيعات بفرص لتطوير وتحسين العلاقات مع العملاء • وقد تتطلب بعض أنواع التنظيم التخفيض أو استئصال العديد من المقابلات من ممثلى الشركات لنفس العملاء حيث أن ذلك قد يكون غير ضرورى • فقد يكون تعـــــدد المقابلات مضيعة للموارد وللوقت ويمكن أن يترتب على ذلك أثار عكسية أبسطها مضايقـــة

العملاء .

وعموما فان التنظيم لادارة المبيعات يمكن أن يكون على اساس جغرافى أو على أساس نوع المستهلكين ، أو يمكن أيضا التنظيم على اساس خطوط الانتاج أو على اساس الانشطة البيعية ، أو غير ذلك • وعلى أية حال فانه من الاهمية القيام بتقرير هيكل القوة البيعية بما يتلاءم مع طبيعة الظروف • فالمنشأة التى تقوم ببيع خط منتج واحد الى مصنع واحد مع العملاء فى العديد من المواقع ، يكون هيكلها عادة بسيط ويتم استخدام هيكل القوة البيعية الجغرافى • أما فى حالة وجود العديد من المنتجات يتم بيعها الى العديد من أنواع المستهلكين ، فانه يمكن استخدام هيكل القوة البيعية على أساس المنتج أو العملاء • وبناء على ذلك فان طبيعة المنتج وتنوعه وأنواع العملاء ومدى تشتتهم الجغرافى يحدد عادة الاساس الذى يتم بناء عليه اعداد الهيكل للقوة البيعية •

تحديد حجم القوة البيعية : ان تحديد حجم القوة البيعية يعتبر من الاهمية بمكان نظرا لتأثيره على قدرات المنشأة وعلى خلق المبيعات والارباح هذا بالاضافة الى أن تحديد حجم القوة البيعية يؤثر على طرق المكافأة المستخدمة ، معنويات رجال البيع ، وادارة القوة للبيعيه ككل • ان حجم القوة البيعية يجب أن يتم تعديله من وقت لآخر • فخطط التسويق واستراتيجياته يمكن أن تتغير بتغير الظروف وتغير القوة البيئية • ويوجد العديد من الطرق لتحديد الحجم الافضل من القوة البيعية • ومن النماذج المستخدمة والبسيطه طريقة مساواة عبء العمل ، وطريقة الانتاجية المتزايده ويوجد العديد من الطرق الاخرى التى يمكن استخدامها ولكن سوف نقوم بشرح تلك الطريقتين فقط فيما يلى :

طريقة مساواة عبء العمل : ان طريقة مساواة عبء العمل تسمح للمدير بأن يكون اساس تحديد حجم القوة البيعية هو شرط توقيع مجموعه متساويه من العملاء لكل رجل بيع بناء على اجمالى كمية وقت المبيعات والمجهود المحتاج اليه • وعند استخدام هذه الطريقه فانه يجب الاجابه على بعض الاسئله : أولا هل يستطيع المدير تقسيم العملاء الى مجموعات بناء على حجم المشتريات ، ثانيا : هل من الممكن تحديد عدد المقابلات البيعية المطلوبه لخدمة مختلف أحجام الحسابات بطريقه ملائمه ، ثالثا : ماهو متوسط عدد المقابلات السنويه لكل رجل بيع •

ولتحديد حجم القوة البيعية من خلال استخدام طريقه مساواة عبء العمل يتم عمل الاتى : (١) ضرب عدد العملاء فى كل مجموعه (ذات حجم معين) فى عدد المقابلات البيعية المطلوبه سنويالخدمة هذه المجموعه بفاعلية ، (٢) اضافة المقابلات ، (٣) .

قسمة هذا المجموع على متوسط عدد المقابلات التى يتم عملها سنويا بواسطة كل رجل بيع. وللتوضيح نفترض المثال التالى : بفرض أن منشأة ما قامت بتقسيم عملائها الى مجموعتين ذات احجام معينه ، المجموعه الاولى وهى أ تتضمن ٥٠٠٠ عميل والذى يتطلب كل منهم ٥٠ مقابله في السنه ، والمجموعه ب تتضمن ١٠٠٠٠ عميل والذى يتطلب ٢٠ مقابله فى السنه • وبفرض أن رجل البيع المتوسط يمكنه عمل ١٥٠٠ مقابله فى السنه • ولتحديد حجم القوة البيعة كالاتى :

$$\text{حجم القوة البيعية} = \frac{٢٠ \times ١٠٠٠٠ + ٥٠ \times ٥٠٠٠}{١٥٠٠} = ٣٠٠ \text{ رجل}$$

وعلى أية حال فان العديد من المشكلات يمكن أن تقابل المدير الذى يقوم بتبنى هذه الطريقه • ان تقدير عدد المقابلات البيعية المطلوبه لخدمة عميل معين ليست بالسهوله المتصورة وذلك نظرا لاختلاف المشكلات والاحتياجات للعملاء بغض النظر عن حجمهم• هذا بالاضافة الى أن عبء العمل لرجل البيع يعتمد ليس فقط على عدد المقابلات البيعية ولكن أيضا على وقت السفر بين العملاء وعلى كمية الوقت المنفق مع كل عميل • وبالرغم من أن هذه العوامل تساعد على تحديد متوسط عدد المقابلات البيعية فى السنه لكل رجل بيع ، فانه يمكن أن يوجد اختلافات ليست بسيطه بين متوسط عدد المقابلات والعدد الحقيقى للمقابلات والذى يستطيع رجل البيع أن يقوم به •

<u>طريقة الانتاجية المتزايده</u> : تُبنى هذه الطريقه على أنه كلما قامت المنشأةباضافة رجل بيع داخل السوق الجغرافى ، فان اجمالى المبيعات طبيعيا يزيد• وعلى أية حال ، فان اجمالى التكاليف البيعية يزيد أيضا • وتبعا لطريقة الانتاجية المتزايده فان المدير يجب أن يستمر فى زيادة القوة البيعية طالما أن الزيادة فى المبيعات الاضافيه أكبر من الزيادة فى التكاليف البيعية الاضافيه• ان حجم القوة البيعية الافضل يسمح للمنشأة بالحصول على أكبر هامش ممكن •

ويوضح جدول (٤) طريقة الانتاجية المتزايده ، ويجب ملاحظة أنه كلما تم اضافة رجل بيع نجد أنه يوجد زيادة فى هامش الربح ، وعلى أية حال فان اضافة رجل البيع السادس لم يزيد من هامش الربح• ولذلك فان حجم القوة البيعية الامثل هو خمسة رجال بيع •

ان طريقة الانتاجية المتزايدة لها العديد من المحددات • ومن تلك المحددات هى مدى قدرة المستخدم على التقدير بدقه لكمية المبيعات التى سوف تزيد عندما يتم اضافة رجل

بيع • وأيضا تقدير الزيادة فى التكاليف البيعية• ان فاعلية هذه الطريقة تعتمد على قدرة الادارة على تطوير تقديرات دقيقة للمبيعات والتكاليف • وعلى أية حال فان الادارة لاتعتمد على طريقة واحدة لتحديد حجم القوة البيعية ، فبينما نجد أنه يمكن استخدام واحد أو أكثر من الطرق التحليليه ، فان المنشأة أيضا تعتمد فى اتخاذ القرار على الحكم الشخصى•

جدول (٤) : معلومات عن التكاليف وهامش الربح لتحليلات الانتاجية المتزايدة•

عدد رجال البيع	اجمالى التكاليف البيعية بالجنيه	اجمالى المبيعات بالجنيه	هامش الربح (اجمالى الربح)
١	٣٠٠٠٠	٢٥٠٠٠٠	٢٢٠٠٠٠
٢	٦٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠	٣٤٠٠٠٠
٣	٩٠٠٠٠	٥٤٠٠٠٠	٤٥٠٠٠٠
٤	١٢٠٠٠٠	٦٠٠٠٠٠	٤٨٠٠٠٠
٥	١٥٠٠٠٠	٦٥٠٠٠٠	٥٠٠٠٠٠
٦	١٨٠٠٠٠	٦٦٠٠٠٠	٤٨٠٠٠٠
٧	٢١٠٠٠٠	٦٦٥٠٠٠	٤٥٥٠٠٠
٨	٢٤٠٠٠٠	٦٨٠٠٠٠	٤٤٠٠٠٠

<u>مكافأة القوة البيعية</u> : لجذب رجال البيع فانه لابد للمنشأة من أن تقوم بوضع نظام وخطة جذابه للمكافأة • وهذه الخطط تتغير من منشأة الى أخرى حتى داخل الصناعة الواحدة • ان مستوى المكافأة يجب أن يكون قريب من المعدل السائد لنوع عمل المبيعات والمهارة (وذلك حسب نظرية المساواة والا فان معدل دوران العمل سيزيد نتيجة للمقارنة بين ما يأخذه عامل البيع فى صناعة ما بما يأخذه عامل آخر فى نفس النوع من الصناعة) •

وتتكون المكافأة من عدة عناصر ، مبلغ ثابت ، مبلغ متغير، مصاريف ، وفوائد عينيه • ان المبلغ الثابت هو المرتب أو حساب جارى ، ويعطى لرجل البيع عادة دخل ثابت•أما المبلغ المتغير يمكن أن يكون عموله ، مكافأة تشجيعيه أو مشاركة فى الربح أو منحة لرجال البيع عند بذل مجهود أكبر •ويوجد أيضا مسموحات متعلقه بالمصاريف لتساعد رجل البيع على بذل المجهود البيعى المرغوب • أما المزايا العينيه فهى اجازة مدفوعه عن المرض أو مزايا نظير الحوادث ، المعاشات ، التأمين على الحياة ، وهذا يمد بالضمان عن العمل والرضا عادة • ويجب أن تقوم الادارة بتحديد المزيج من هذه العناصر والتى تساعد على الترغيب فى عمل البيع •

البحث والاختيار للقوى البيعية ٠

يعتبر البحث والاختيار من الوظائف الهامة التى يقوم بها عادة مديروا المبيعات فى العديد من المنشآت ٠ ان ان ايجاد رجل البيع الذى لديه رغبه واهتمام بعمل البيع وفى نفس الوقت موء هل لشغل هذه الوظيفه يتطلب من مدير المبيعات التقييم النظامى لمركز المبيعات لتحديد ما هو مطلوب ٠ ان المفهوم التقليدى بأن رجل البيع يولد هكذا لم يعد مقبولا فى كل المواقف البيعية ٠ ولذلك فان على مدير المبيعات أن يقوم بتحديد الخصائص المطلوبه لمركز ما فى البيع ٠ ان متطلبات العمل المرغوبه فى رجل البيع متلقى الطلب تختلف بعض الشيىء عن تلك المرغوبه فى رجل البيع الذى سيعمل فى مركز الحصول على الطلب ٠ وهذه المتطلبات يجب أن يتم التفكير فيها بعناية والتوفيق بينها وبين مواصفات المتقدم نظرا لان ذلك لا يكون لصالح المنشأة فحسب وانما أيضا لصالح المتقدم٠ ففى بعض مراكز البيع يكون معدل دوران العمل مرتفع بعض الشيىء ٠

ونظرا لان المواقف البيعية تتغير بطريقه شديدة من حالة الى أخرى ، فان تحليلات مركز المبيعات لا يكون كاملا بدون تطوير قائمة مرتبطه من الصفات والتى يمكن أن يملكها متقدم ملائم ٠ وبعض الصفات والانجازات والتى يمكن أخذها فى الاعتبار عند البحث عن أفراد البيع هى الخلفية التعليمية ، والذكاء والثقه بالنفس ، والقدرة على حل المشكلات، والقدرة على التحدث ، والمظهر ، والاتجاه الانجازى ، والصداقه ، والشعور ، والاندماج فى المدرسة والمجتمع الى غير ذلك ٠ ان هذه الصفات عموما قد لا تضمن أن يكون المتقدم ناجح كممثل بيع ، ولكن يمكن أن يتم استخدامها كموء شرات لتحديد المساهمات ٠ ومثال لو أن شخصية الفرد من النوع المساعد ويمكنه تكوين الصداقات فان وجود ما يدل على العضوية فى النوادى والمنظمات الخدمية يوضح أن هذه الصفه موجوده ٠

ويمكن أيضا استخدام الاختبارات ، وبالطبع لا يوجد طريقه معينه يمكن بها الحكم على ان الشخص سيكون ناجح فى وظيفة المبيعات أم لا ٠ فالاختبارات لا تصلح فى جميع المواقف وتحت كل الظروف ، وعلى أية حال فان العديد من المنظمات تقوم باستخدام الاختبارات وذلك نظرا لان نتائج الاختبارات قد أوضحت بعض الصحه خلال فترة طويلة من الوقت ٠ والاختبارات قد تكون صحيحه فى العديد من المواقف ٠ فهى تخدم ببساطه فى عملية اتخاذ القرارات وسوف نقوم بشرح ذلك بشيىء من التفصيل فيما بعد٠

التدريب •

ان عملية البحث والاختيار لرجال البيع حتى ولو تمت على أفضل وجه لا تكون كافية، ويحتاج رجال البيع الى التدريب • وعموما فان برامج التدريب تتغير من منشأة الى أخرى وتتغير بنفس المنشأة بتغير أهداف التدريب وتغير الموء ثرات • فبعض الشركات تستخدم نظام معين وذلك عن طريق ارسال الشخص الجديد مع رجل بيع ذو خبرة فى الميدان ليتعلم منه ، والبعض الاخر يقوم بعمل برنامج تدريبى مكثف فى المركز الرئيسى أو فى مكتب فى المنطقه التى يعمل بها رجل البيع وذلك قبل أن يقوم بالعمل الفعلى• وتعتقد بعض المنظمات فى طريقة " الحوض أو العوم" حيث أن الفرد الجديد يتم ارساله بنفسه لينجح أو يفشل •

وعادة ما يغطى برنامج التدريب بعض النقاط كسياسات الشركة وممارستها ، الخلفيه التنافسيه للشركة ، ونماذج البيع والمعرفة عن المنتج الى غير ذلك • ويتم هذا عن طريق استخدام المحاضرات عادة ، وتتطلب المرحلة التاليه قيام رجل البيع بالعمل عده شهور كمسئول مبيعات حتى يصبح متأقلم مع حاجات المستهلكين وشكواهم وذلك باستخدام التليفون أو الخطابات • والمرحلة التاليه يمكن أن تكون عمل لقاء ات تحت الاشراف والارشاد من جانب مدير المبيعات أو رجل بيع قديم • وعادة ما تتغير البرامج لتلائم احتياجات الشخص المتقدم • فلو أن الشخص الجديد كان خبيرا فى المبيعات فسوف يكون التركيز على سياسات الشركة والمعلومات عن المنتج بدلا من التركيز على المهارات البيعيه•

وعموما فان احدى الاهداف الرئيسية لبرامج التدريب هو تعليم رجل البيع فن البيع • ويتم ذلك من خلال المحاضرات والكتب واستخدام الشرائط الى غير ذلك • وعلى أية حال ، فان كل مداخل التدريب تساعد على تحويل رجل البيع من حالة عدم الفعالية ومجرد متلقى للطلبات الى أن يكون فعالا ويقوم بالحصول على الطلبات • فرجل البيع متلقى الطلبات يفترض أن المستهلكين يعرفون احتياجاتهم ، ويرفضون أى محاولة للتأثير ، ويفضلون رجل البيع المهذب •

وعادة فانه يمكن استخدام مدخلين لتدريب رجال البيع ليصبحوا مهيئين تبعا للمدخل الموجه للمبيعات من أجل الحصول على الطلب وتبعا للمدخل الموجه للمستهلك• والاول يدرب رجل البيع على نماذج البيع مرتفعة الضغوط مثل التى يتم استخدامها فى بيع السيارات وهذه النماذج تتضمن التركيز الاكبر على خصائص المنتج وانتقاد المنتجات المنافسه ، واستخدام طرق معينه للعرض الى غير ذلك • وهذا الشكل للبيع يعتبر المستهلكين سوف لا يشترون

الا اذا تم استخدام بعض الضغط والاقناع ٠

والمدخل الثانى يدرب رجل البيع على حل مشاكل المستهلك ٠ ويتعلم رجل البيع كيف يمكنه تحديد حاجات المستهلك وايجاد حلول جيده٠ ويفترض هذا المدخل أن حاجات المستهلك تمد بالفرص البيعية ، وأن المستهلك يقدر الاقتراحات الجيده، وأن العميل سوف يكون لديه ولاء لرجل البيع الذى يكون لديه اهتمامات طويلة الاجل ، أن رجل البيع من هذا النوع يتلاء م بطريقه أكبر مع المفهوم التسويقى عنه كرجل بيع متلقى الطلب٠

الاشراف والتوجيه لرجال البيع ٠

ان رجل البيع الجديد يحتاج أكثر من مجرد تحديد القطاع البيعى الذى سيعمل به فهو يحتاج الى الاشراف والتوجيه ٠ ويُمكن الاشراف والتوجيه المنشأة من حفز ودفع القوة البيعيه من أجل القيام بأداء العمل على أفضل ما يكون ٠

وعموما فان الشركات تختلف فيما اذا كان من الافضل أن يكون الاشراف قريب أم لا ٠ ففى بعض الاحوال قد يتم ترك رجال البيع للعمل بأنفسهم وخصوصا فى حالة ما اذا كان مزيج المكافأة يتضمن عمولة (أى استخدام العنصر المتغير) أما اذا كان رجال البيع يتم مكافآتهم بناء على المرتب الثابت فانه من المفضل أن يوجد اشراف قريب للتأكد من أن المقابلات الموقعة قد تم تغطيتها٠

وعادة ما تقوم غالبية الشركات بتقسيم المستهلكين الى مجموعات أ ، ب ، جـ وذلك بناء على حجم المبيعات أو الربح المرتقب أو النمو المرتقب أو غير ذلك ٠ ويتم وضع العدد المرغوب من المقابلات لكل فتره لكل فئة من فئات المستهلكين ٠ فالعملاء فى المجموعة أ يتم عمل مقابلات أكثر من المجموعه ب ، والمجموعة ب أكثر من المجموعة جـ ٠ إن معايير المقابلة تعتمد على معايير المقابلة للمنافسين والربح المتوقع من العميل ٠

وتقوم أيضا المنشآت بتحديد الوقت الذى يجب أن ينفقه رجل البيع فى البحث عن عملاء جدد ٠ وأيضا يجب أن تقوم المنشأة بالتخطيط لاستخدام وقت رجل البيع بكفاء ة٠ ويمكن أن يتم ذلك باستخدام جداول المقابله واستخدام تحليلات الوقت والمهام٠ وبالاضافه الى الوقت الذى ينفق فى البيع فيوجد وقت يتعلق بالسفر والانتظار والمأكل والراحه الى غير ذلك ٠ وتحاول الشركات استخدام بعض الطرق لتوفير الوقت ومنها استخدام التليفون، تبسيط اشكال حفظ السجلات ، ايجاد طرق أفضل للمقابله وخطط المسارات ، والامداد بالمعلومات الجيده عن المستهلك الى غير ذلك ٠

والجدير بالذكر أن بعض رجال البيع يقومون بأداء العمل بدون أن تقوم الادارة بتشجيعهم أو دفعهم الى العمل • فهم يعتبرون العمل أفضل شيء فى الحياة• ولكن طبيعة عمل رجل البيع تختلف عن الاعمال الاخرى، فهم يواجهون دائما بمواقف صعبة ، ولذلك فهم فى حاجه الى من يشجعهم،وتحقق الادارة هذا خلال المناخ التنظيمى الجيد سواء ما يتعلق بالمكافأة للاداء الجيد ، والفرص ، والقيم ، وكيفية النظر الى رجال البيع ومعاملتهم وكيفية الاتصال بهم والتقييم الى غير ذلك • ان كل المناخ التنظيمى يمكن أن يوءثر على سلوك رجال البيع • هذا بالاضافة فان المنشأة يمكنها استخدام الحصص البيعية ومكافأة من يقوم بتحقيق نسبه معينه منها ، وأيضا يمكن للمنشأة تهيئة الحوافز الايجابية لزيادة مجهود رجال البيع كاستخدام اللقاء ات ، والمسابقات ، وخطط المشاركة فى الارباح والمكافآت ، والمنح الى غير ذلك •

رقابة وتقييم رجال البيع •

يتم الحصول على المعلومات عن رجال البيع من خلال المعلومات الراجعة والتقارير الذين يقومون بتقديمها ، وأيضا من خلال الملاحظة الشخصية، وخطابات العملاء والشكاوى والاستقصاء ات عن العملاء والتحدث مع رجال البيع الاخرين • ويتم استخدام تلك المعلومات فى عملية الرقابة والتقييم بناء على المعايير الموضوعه، فيمكن القيام بعملية الرقابة والتقييم وذلك عن طريق مقارنة المعايير بالاداء الحقيقى أو عن طريق مقارنة الاداء الحالى بالاداء الماضى أو عن طريق استخدام التقييم الوصفى والحكمى •

نظرة ختامية

فى هذا الفصل تناولنا تقديم فكرة مبدئية عن البيع الشخصى وادارة المبيعات حيث يتم تناول ذلك تفصيلا فى الفصول اللاحقه • ويجب ملاحظة أن تناول البيع الشخصى هنا وفى الفصول القادمة لا يجب أن يرتبط بمفهوم ضيق للبيع كمرحلة من مراحل تطور النشاط التسويقى • فتناول مراحل تطور النشاط التسويقى يكون بغرض الوصول الى مفهوم عميق للتسويق فى العصر الحديث • ومن ثم فانه يتم تناول مراحل التطور من الانتاج الى البيع الى التسويق بمفهومه المعاصر وفقا للفلسفة التسويقية فى العصر الحديث والتى تتبنى رضاء المستهلك والتسويق بمفهومه الاجتماعى والمجتمعى • ومن ثم فان الجدير بالذكر هنا أن نشير الى أن مفهوم البيع الشخصى لا يجب أن يوءخذ على أنه حلقه من حلقات ذلك التطور• وانما المقصود من البيع الشخصى هنا وفى الفصول القادمة تناول البيع كنظام

فرعى من النظام الترويجى بكامله فى اطار النظام التسويقى بمفهومه المعاصر وفلسفاتـــــه التسويقية الحديثه٠ ومن ثم فاننا نوجه الانتباه الى أننا حينما نتناول نظام البيع وادارة البيع الشخصى فاننا لا نتناولهما باعتبارهما مرحلة من مراحل تطور التسويق وانما باعتبارهما جزء ا رئيسيا ونظاما أساسيا من النظام التسويقى الكلى للمنشأة بمفهومه المعاصر وفلسفاتـه التسويقية الحديثه٠

والجدير بالذكر أن نشير هنا الى أن تبني المفهوم التسويقى لا يقلل من أهمية ادارة المبيعات باعتبارها جزء من ادارة التسويق ٠ وانما يوء دى ذلك الى دعم النشاط بتلـــك الادارة (وزيادة مركز مدير المبيعات والهيئة البيعية) استفادة من الجهود التضافرية نتيجة تزايد نطاق الانشطه التسويقية المدعمة للبيع وتضافرها مع أنشطة البيع والترويج لتحقيـــق الاهداف المرغوبه على الوجه الامثل وخاصة أهداف رضاء المشترى ٠ ولاشك أن ذلك سوف يوء دى بدورة الى دعم وتعضيد مركز الهيئة البيعية ورجال البيع ٠ وتصبح مهمـــة ادارة المبيعات أكثر تحديا وحيويه بالاندماج مع ادارة وأقسام التسويق الاخرى والعمل فى اطـار خطة متكاملة تخدم الاطار الكلى لادارة التسويق أخذا فى الحسبان تنسيق وتكامل جهـود وادارة البيع وجهود الادارات والاقسام الاخرى كالاعلان والترويج والتوزيع وغيرها ٠ وبالاخــذ فى الحسبان لكل ذلك فان ادارة المبيعات فى اطار المفهوم التسويقى تكون قد أخذت دورها الحقيقى (لاعطاء ما يرغبه المشترى وليس لجعله يرغب فيما تقدمه له) وذلك على طريـــق تحقيق الاهداف المرغوبه للمشترى وللمنشأة التسويقية والاطراف المرتبطه٠

واذا كان نشاط البيع وفقا للمفهوم التسويقى المعاصر يمارس فى اطار النشاط التسويقى وتبعا للفلسفة التسويقية التى تسعى الى رضاء المستهلك ٠فان عملية البيع تبعا لذلـــك عادة ما تأخذ الخطوات الخلاقه التالية: تحديد مواقع وتقييم المشترين المتوقعين ، والوصول للمشترى ، واجراء اللقاء ات البيعية ، والتغلب على العقبات التى تواجه المشترى ، ثـم اتمام العملية البيعية ٠ ويمكن لرجل البيع اتباع عديد من المداخل أثناء لقاء اته البيعيـه مع المشترين ومن أهم تلك المداخل مدخل الحفز والاستجابه ، ومدخل المعادلة البيعية ، ومدخل اشباع الحاجه ومدخل الانتباه والاهتمام والرغبه والفعل والرضا ٠ ولاشك أن المدخل الاخير يمكن أن يستخدم بالتضافر مع المداخل الاخرى فى صورة مدخل شمولى للحصـول على رضاء المشترى ، ومن ثم تحقيق الغاية المرغوبه من العملية البيعية وفقا للفلسفـــة التسويقية المعاصرة والتى تسعى نحو الرضاء الحقيقى من جانب المشترى ٠ والجديـــر بالذكر أن نشير هنا الى أن الخطوات التى يتبعها رجل البيع للقيام بالعملية البيعيه قـد تتفاوت الى حد ما تبعا لعديد من المتغيرات منها طبيعة السلعة وظروف المنشأة وتبعـا

لنوع رجل البيع (وما اذا كان متلقى للطلب أو يحصل على الطلب) • فرجل البيع الذى يبذل جهدا لكى يحصل على الطلب يقوم بنشاط خلاق وابتكارى بدرجة كبيرة (بالمقارنه برجل البيع الذى يتلقى الطلب بطريقة روتينيه) ومن ثم فانه يقوم باتباع الخطوات المشار اليها أثناء العملية البيعية بصورة خلاقه وابتكاريه ويتبع عديد من المداخل أثناء اللقاء ات البيعية حتى يأتى جهده مثمرا وينتج عنه الحصول على الصفقات البيعية واتمام العمليات البيعية بصورة ايجابية فعاله وعلى الوجه المرغوب والذى يرتبط بتحقيق رضاء ملحوظ من جانب المشترى ، وتحقيق نتائج بيعية فعاله (تتضح موءشراتها من حجم المبيعات المتحقق) للمنشأة التسويقية •

ولاشك أن مهارات رجل البيع وقدرته على الخلق والابتكار والتجديد والانجاز والانتاجية البيعية تتفاوت عبر مراحل تطور المجرى الوظيفى لرجل البيع • ومن ثم فان المنشأة التسويقية أصبحت تولى المجرى الوظيفى لرجل البيع ومراحل التطور عبر المجرى الوظيفى أهمية كبيرة • والجدير بالذكر هنا أن مراحل التطور بالمجرى الوظيفى ليست هى المقصودة فى حد ذاتها وانما الهدف من دراسة المنشآت التسويقية للمجرى الوظيفى لرجال البيع والهيئه البيعية بها هو التعرف على خصائص كل مرحلة وما يجب القيام به عبر كل مرحلة من مراحل المجرى الوظيفى وذلك من أجل الاستفادة المثلى من رجل البيع فى كل مرحلة ، ورفع مستوى الاداء له فى كل مرحلة ، وتوجيهه للمهام والاعباء التى تمكن من تحقيق الاستفادة المثلى من قدراته وطاقاته ومهاراته وخبراته •

والجدير بالذكر أن دورة حياة رجل البيع ومراحل تطور المجرى الوظيفى تعد من المفاهيم المفيدة للادارة عند قيامها بالادارة والتخطيط والمتابعة للقوى البيعية• ولكن قيام الادارة بذلك ينبغى أن يتضمن أبعادا أكثر من ذلك بكثير ، أبعادا متعددة ومتكاملة • ومن ثم فان اتباع المنهج النظامى وادارة القوة البيعية فى اطار نظامى يعتبر فعالا بدرجة كبيرة • ومن ثم فقد تناولنا ادارة القوة البيعية كنظام حيث تم الاشارة الى مفهوم نظام القوة البيعية وأهدافه وعناصره وتحليل أنشطة المبيعات التى يوءثر تشكيلها (والتعديل والتغيير والتطوير بها) على مخرجات النظام وقياس نتائج النظام وتقرير التغيرات الى يجب اجراء ها لتحسين النتائج والمخرجات •

ومن أجل أن يعمل نظام القوة البيعية وأن يدار بكفاءة فلابد من ادارة واعية تعمل على ادارة ذلك النظام لتحقيق الاهداف المرغوبه من تحسين للاداء البيعى وزيادة المبيعات وغير ذلك • ان تلك الادارة هى ما يطلق عليها ادارة المبيعات التى تعمل فى

اطار المفهوم التسويقى المعاصر وتندرج ضمن الادارة التسويقية بالمنشآت المعاصرة. ومن ثم فقد تناولنا فى هذا الفصل ادارة المبيعات من حيث مفهومها والغرض منها والخطـــوات الرئيسية التى تتبعها ادارة المبيعات لادارة القوة البيعية. ومن أهم تلك الخطـــوات: وضع أهداف القوة البيعية ، وتصميم استراتيجية القوة البيعية ووضع الهيكل وتحديد حجم القوة البيعية ومكافأتهم ، ثم البحث والاختيار والتعيين والتدريب للقوة البيعية والاشراف والتوجيه ، ثم الرقابة والتقييم لرجال البيع .

الفصل الثانى

البحث والاختيار والتوظيف للهيئة البيعية

مقـــــــدمـــة

يوجد العديد من العوامل التى توءثر على وجود الحاجه الى عرض ثابت من رجـال البيع المدربين والموءهلين • ومن تلك العوامل معدل دوران العمل ، وترقيات العمل ، ونمو المنشأة، والتحول بين منشأة وأخرى • ويمكن أن يتم البحث عن رجال البيع علـى أساس مركزى أو على أساس غير مركزى. ويعتمد ذلك على مواقع المبيعات ومدى مركزيتهـا ، وأين يتم التدريب ، ودور تلك المواقع للمبيعات داخل المنشأة• وعموما فانه يتم استخـدام نظام المركزية عند البحث عن شاغلى المراكز الفنية المرتفعة وشاغلى المراكز التى يتم اعطاءها تدريب مركزى مكثف ، وشاغلى المراكز البيعيه التى تعتبر الخطوة الاولى فى الطريق الـى الادارة العليا• وعندما يتم استخدام البحث مركزيا، فان الترقية ، والاتصال ، والتصفية من بين المتقدمين غالبا ما يتم تطبيقها بواسطة قسم الافراد • ونجد أن العملية أساسـا تتضمن التصفية واستبعاد الافراد غير الموءهلين بدرجة كافية• وطالما أن المتقدم اجتاز التصفية المبدئية فانه عادة ما يتم عمل مقابله لهم بواسطة عضوين من ادارة المبيعات •

وعندما يكون البحث غير مركزى فانه عادة ما يتم تطبيقه عن طريق مدير المبيعات أو أى شخص يتم تحديده لهذا الغرض داخل المكتب المحلى • ولكن مرة أخرى على أســاس مركزى •

ان الاساس لعملية البحث الكامل لشغل الوظائف البيعية وأيضا الوظائف الاداريـة البيعية الاخرى هو توصيف العمل • وبدونه فان ادارة المبيعات يمكن أن يتم تشغيلها على أساس من التخبط أو خلافه • ان التوصيف للعمل يبنى على أساس تحليلات العمل ويرتبط بتحديد مواصفات العمل ، ويسمح للادارة بالبحث عن وتوظيف الشخص المناسـب فى العمل المناسب •

وطالما أنه قد تم تطوير توصيف العمل ووضع مواصفات العمل فانه يتم اختيار طالبى العمل بطريقه أو بأخرى حتى يبدأون فى عملية التقدم للعمل • ومن ثم تبدأ خطـوات عملية الاختيار • ويمكن أن يتم استخدام عدد من الادوات والنماذج لايجاد أكثر الافـراد الذين تتوافر فيهم الشروط • وعلى أية حال فانه لا يوجد نموذج واحد أو أداة واحدة يمكن باستخدامها الحكم على الشخص المتقدم • وعادة ما يكون أفضل مدخل هو استخدام اتحاد من الادوات والنماذج والتى يساهم كل منها فى اضافة جزء من المعرفة بما يمكن من تحريك المتقدمين نحو التعيين أو الرفض •

وعموما فان الهدف المبدئى من عملية الاختيار هو اختيار أكثر الافراد قدرة على النجاح فى البيع والذى يكون لديه الاستعداد للبقاء طويلا مع المنشأة •ان الخطوات المستخدمة فى نظام الاختيار وترتيبها (والتى سوف نقوم بتوضيحها فيما بعد) ، تتغير مع نوع المراكز الوظيفيه التى سيتم شغلها ، كما أن فعالية كل خطوة فى الاختيار لرجل البيع واستئصال المتقدم غير الموء هل وتكلفة ادارة كل خطوة تتغير أيضا تبعا لطبيعة المركز الوظيفى المطلوب شغله •

وعلى أية حال فانه يوجد ثلاث أقسام من المعلومات التى تحتاج اليها المنشأة عندما يتم الاختيار لرجال البيع ، أولا : معلومات عن الخبرة السابقه فى الاعمال وتاريخ العمل ، وما اذا كان صاحب العمل راضيا عن مستوى الاداء أم لا وما هو الدخل الذى كان يحصل عليه • ثانيا : معلومات عن التعليم ، والتدريب ، وبعض المواد التى قد تم دراستها والتى لها صله بمتطلبات العمل ، وأى أنشطه قد تم القيام بها وتساعد فى عملية البيع• ثالثا : معلومات عن المزايا الاخرى المتوافره فى الشخص وذلك فى حالة نقص المهارة أو التعليم والتى يمكن بناء عليها قبوله وعمل برنامج تدريبى له•

ونظرا لزيادة معدل دوران العمل وخصوصا فى مجال البيع نظرا لوجود العديد من العوامل التى قد تحتم ذلك ، فان وجود مجرى وظيفى ثابت ومستقر لرجال البيع الجدد يعتبر من العوامل الحاسمه لتقدم المنشأة ونجاحها • ويجب على المنشأة تطوير مصادر وأدوات الاختيار والتى تمد برجال البيع الذين تتوافر فيهم الخصائص والتأهيل المطلوب والذين يرغبون فى العمل والبقاء مع المنشأة لفترة طويله• وهنا تظهر أهمية أن يتم تعيين رجال البيع على أساس استخدام نظام التوظيف طويل الاجل لما لهذا النظام من أثر على تحقيق أهداف المنشأة، كما سيتضح فيما بعد •

وبغض النظر عن المعلومات التى يتم جمعها أو كيفية جمعها فان تلك المعلومات يجب أن يتم ربطها مباشرة بالاداء المطلوب من العمل • هذا وفى نفس الوقت فانه يوجد العديد من القيود القانونيه والاخلاقيه والتى تعوق استخدام أدوات الاختيار التقليديه• ان متطلبات الوظيفه التى يتم وضعها فى توصيف العمل يجب أن تكون واقعيه،ومواصفات رجال البيع يجب أن تكون عمليا ذات صله بمتطلبات العمل .وخاصة عند استخدام الادوات المختلفه لعملية الاختيار للتنبوء بأداء رجال البيع فى المستقبل ، فانه يجب وجود اثبات على صحتها •

وبالرغم من وجود العديد من المشكلات فى عملية الاختيار، الا أن المنشأة يجب عليها

الابقاء على سمعة حسنه أمام أصحاب الطلبات سواء الذين سيتم تعيينهم أو هوء لاء الذين تم رفضهم بحيث يشعرون بأن عملية الرفض لمصلحتهم ولمصلحة الشركة. وعلى أية حال ، فان المشكلات عادة ما ترجع الى المفاهيم البسيطه السيكولوجيه للافراد والتى تكون في الحقيقه صعبه جدا عند تناولها فى الواقع العملى . ففى النظرية ليس من الصعوبه تحديد المتطلبات للنجاح فى عمل معين، ثم من خلال استخدام اداه اختيار ملائمه يمكن تحديد أفضل المتقدمين والذين يتوافر فيهم هذه المعايير الموضوعه. أما من الناحيه التطبيقيه على أية حال ، فانه تنشأ العديد من المشكلات المعقده فى وضع التعريفات العمليه والمقاييس . ونتيجه لذلك فان معظم أدوات الاختيار تنجح فى التقاط الشخص الملائم للعمل فقط بنسبة ثلاث أو أربع مرات من عشرة .

وقد أوضح بعض الباحثين فى الدراسات التى قاموا بها (Belasco,1970;Trice Watchman,1964) أن أخطاء الاختيار تنشأ من التركيز على اجراء ات الاختيار الحاليه والتى تركز على القدرات والخبره، والمهارة أو المهارة اليدويه التى يتطلبها أداء عمل معين . ولكن النجاح فى العمل لا يعتمد فقط على المساهمات العقليه والمهارات للمتقدم، ولكنه يعتمد بالاحرى على التوفيق بين شخصية المتقدم والمتطلبات المتنوعه والمتغيره للعمل . ولذلك يجب على المنشأة أن تقوم بتوسيع الطرق التقليديه للاختيار وأن تقوم بتحقيق التكامل بين الابعاد السيكولوجيه والاجتماعيه لنجاح الاداء فى برنامج عملى للاختيار .

وفى هذا الفصل سوف نتناول العناصر الاساسية التاليه والمتعلقه بعملية البحث والاختيار والتعيين وهى : تحديد المتطلبات من رجال البيع وتتضمن تحديد جودة رجال البيع وتحديد عدد رجال البيع المطلوبين .والنماذج المرتبطه بطبيعة عمل رجال البيع وتتضمن تحليلات المنتج ــ السوق ، تحليلات استراتيجية البيع ، تحليلات العمل وتوصيفه .والبحث عن رجال البيع ويتضمن مصادر البحث وتحديد طرق البحث عن الاعضاء الجدد . وأيضا دراسة نظام الاختيار وخطواته ومعايير الاختيار . وأيضا التوظيف وفى النهاية نقوم بتحليل للموضوع .

تحديد المتطلبات من رجال البيع

يعتبر تحديد جودة وعدد رجال البيع المطلوبين متطلب مسبق لعملية البحث والاختيار الحقيقى . ان تحديد جودة وعدد رجال البيع يعتبر على درجة كبيرة من الاهمية نظرا لتنوع الاعمال البيعية والتى تتروح من أعمال تتطلب أساسا مجهودا جسمانيا الى

اعمال تتطلب مهارة كبيره فى الاقناع وتتطلب نوع من الخلق والابداع من جانب رجـــال البيع •ونظرا لوجود العديد من العوامل التسويقية الموء ثرة (مثل طبيعة المنتـــج ، ممارسات الشراء ، ودوافع المستهلكين ، قوة المنافسه •• الخ) مما جعلت كل شركة فـــى كل صناعه أن تقوم بتحديد المتطلبات الخاصه بها فيما يتعلق بنوع وعدد رجال البيع بما يتلاء م بطريقه أكبر وخدمة احتياجاتها • والجدير بالملاحظة أن تحديد جودة القـــوة البيعية يوء ثر على العدد من القوة البيعية وأيضا فان تحديد العدد يوء ثر على الجودة• وسوف نقوم بشرح كل من تحديد الجودة والعدد من القوة البيعية فيما يلى •

جـــــودة رجل البيع والمتغيرات المرتبطه •

لتحديد جودة رجل البيع الذى يتلاء م بطريقة أفضل لخدمةالاحتياجات السوقيـــة للمنشأة ، فانه من الضرورى أن يتم فهم ما يتوقع من رجال البيع أن يقوموا بأداء ه أى تحديد الاهداف المتعلقه بأعمالهم والانشطه اللازمه لتحقيقها• ان معرفة عمل رجل البيع يعنى معرفة عمل معين لرجل بيع معين • ان تلك المعرفه تساعد على وضع الرجـــل المناسب فى المكان المناسب ولا يخفى أثر ذلك على تخفيض التتابعات السالبه والتى قـــد تنشأ عن وضع رجل البيع فى مكان لا يتوافق مع ما يتطلع اليه ويريد تحقيقه• والجديـــر بالملاحظه أنه يوجد العديد من العوامل والمتغيرات التى توء ثر على جودة رجل البيـــع• وفى نفس الوقت تلعب الجودة لرجل البيع دور هام فى التأثير على العديد من العوامـــل والمتغيرات • ومن الاهمية بمكان توضيح مدى تأثير جودة رجل البيع على العديد مـــن العوامل وتأثرها بها فيما يلى (Hartely,1979 ; Shapiro, 1977) :

<u>معدل دوران العمـــل</u> : عموما فان المنشآت قد ترتكب بعض الاخطاء عندما تصر على تعيين أفضل المتقدمين وعندما لا تتوافق خصائص العمل مع المتطلبات لهوء لاء الافراد ذوى الجودة المرتفعه• والنتيجة هى ارتفاع معدل دوران العمل لرجال البيع ، وذلك نظرا لان رجل البيع الجديد ذو المهارة والجودة المرتفعه سيصبح قلق وغير راضى مع تلـــك النوعيه من الاعمال التى لا تحقق له التحدى والطموح المطلوب وعليه فقد يقوم بترك العمل والبحث عن عمل آخر يتلاء م مع مواهبه ومهاراته •

فلو أن عمل البيع يتطلب القيام ببعض المهام الروتينيه والخدمة الروتينيه للعمـــلاء والتى عادة ما تتضمن اتصالات أو مقابلات بيعيه كل يوم ، فان رجل البيع ذو الجـــودة العاليه بالطبع لن يلائمه ذلك النوع من الاعمال.وبالتالى فان معدل دوران العمل يمكـن

أن يزيد . وتحاول معظم الشركات بذل الكثير من الجهود لتخفيض معدل دوران العمل . فيوجد العديد من العوامل التى تؤثر على معدل الدوران ومنها المكافآت ومقارنتها بالعلاقه بالمنشآت الاخرى (نظرية المساواة تلعب دور هام هنا) ، مدى تحدى العمل ، الاشراف التخيلى أو الشعورى ، ،جودة الافراد . وبالنسبه لاعمال المبيعات ذات المستوى المنخفض ، فان ظروف العمل التى تحدد بواسطه هذه العوامل تتجه لان تكون أقل جاذبيه وتقود الى ارتفاع معدل الدوران عنه فى حالة أعمال المبيعات ذات المستوى المرتفع، ويمكن للمنشأة تخفيض معدل الدوران عن طريق الارتفاع بمستوى الاعمال ، التصفيه والاختيار بعناية أكبر ، جعل المشرف أكثر قربا لمتطلبات العمل ، وتخفيض جودة القوة البيعيه لتتناسب مع مستوى الاعمال .

وبعض الشركات قد لا تجد فى ارتفاع دوران العمل عدم ميزه ، وذلك لو أن المنفق على التدريب أقل ما يمكن ، وأيضا فى حالة ما اذا كان ايجاد متقدمين جدد لا يكلف كثيرا ، وكذا اذا كانت سمعة المنشأة لا تتأثر بالمجهودات التى يقوم بها رجال البيع .

وعلى أية حال فان الخسائر من وراء معدل دوران العمل تختلف كثيرا بين الشركات والصناعات (Patty & Hite, 1988) وتتراوح من ١١٢٪ لتلك الشركات التى تقوم ببيع سلع للمستهلك النهائى مثل الروائح والعطور ، والمكانس الكهربائيه ، أما الشركات التى تقوم ببيع خدمات ومنتجات صناعيه فان النسبه تتراوح من ١٤٪ الى ١٥٪ وتقريبا فان ١ / ٣ كل وكلاء التأمين على الحياه يتركون الشركه فى خلال عام واحد من وقت تعيينهم .

ان ارتفاع خسائر دوران العمل تساهم مباشرة فى ارتفاع التكاليف التسويقية وتخفيض الارباح ويرجع ذلك الى الاتى :

(١) زيادة التكاليف المتعلقه بايجاد ، وتصفية ، وتعيين رجال البيع الجدد .

(٢) زيادة تكاليف التدريب . وهذه التكاليف تشتمل على المرتبات والنقل ومصاريف المعيشه أثناء فترة التدريب ، والوقت المنفق من جانب الادارة بالنسبه لرجل البيع الجديد الى غير ذلك .

(٣) فقد الاستمرارية لجهود المبيعات والتى ينتج عنها تخفيض المبيعات . فنجد أنه فى العديد من الصناعات يجب أن تتوافر الثقه بين البائع والمشترى خلال فترة طويله من الوقت . فيجب أن يشعر المشترى بالراحه عند القيام بالشراء . وبالتالى فان التغيير المستمر لممثلى الشركة قد يؤدى الى خفض وتحطيم الثقه عادة .

هذا وقد أوضح البعض أنه لا يوجد علاقه ارتباط بين انتاجية المبيعات وبين معدل الدوران (Newton, 1973) •وفى بعض الاحوال فقد يكون من الصعوبه قياس الخسائر الناتجه عن معدل دوران العمل • هذا ونجد أن الاحصاء ات المقارنه على خسائر معدل الدوران بين الصناعات أحيانا تكون مضلله• فبعض الشركات تقوم بعمل احصاء ات الخساره لمعدل دوران لكل القوة البيعية بالكامل أما البعض الآخر فيقوم بعملها لرجال البيع الجدد فقط •

ويوجد العديد من العوامل التى تساهم فى التأثير على معدل الدوران ومنها أولا: ما يتعلق بالقوى البيعية ككل مثل حجم القوة البيعية ، وارتفاع الفرص المتقدمه، انخفاض المكافأة، غموض الدور، صراع الدور• ثانيا : ما يتعلق بشركات التأمين على الحياة: مثلا فكلما ارتفع متوسط معدل الدفع المبتدأ به كلما انخفض معدل دوران العمل ، وأيضا فان كمية الوقت المطلوبه لرجل البيع ليصل الى حجم مبيعات مرضى ، ونوع المكافأة وتأخير الاستخدام لمقاييس الاداء يوء ثر على معدل الدوران • ثالثا : ما يتعلق بشركات البيع المباشر (بغض النظر عن المنتج أو الطريقه) حيث يوجد العديد من العوامل التى توء دى الى ارتفاع معدل الدوران فى البيع المباشر. ومنها: معظم البيع المباشر يتم على أساس فردى مع وجود قليل من النصح والارشاد، وأن عدد كبير من المرفوضات تتم بصورة فرديه شخصية وأن المكافأة تبنى على عمولة المبيعات، وأن هناك انخفاض فى مستوى التدريب الى الحد الادنى من التدريب وذلك نظرا لان ذلك النوع من الشركات لا يستطيع أن ينفق كثيرا على التدريب •

حجم القوة البيعية: يتم هنا الاختيار بين ما اذا كان الافضل تعيين عدد أقل من رجال البيع ذوى الجودة المرتفعه أو تعيين عدد كبير من ذوى الجوده الاقل • ويمكن استخدام الخبرة السابقه فى المساعده فى اتخاذ مثل ذلك القرار• فيوجد العديد من البدائل فى تصميم القطاعات البيعيه، ومتطلبات العمل ، وتنظيم وظيفة البيع• فيمكن عمل تحليلات للمقارنه النسبيه بين تكاليف القوى البيعيه ذات المستوى المرتفع والتى يدفع لها مرتبات مرتفعه وتم اختيارها بعنايه وبين القوة البيعيه ذات المستوى المنخفض والتى قد لا تكون فعاله بالنسبه لكل رجل بيع على حده• ولكن قد تكون من الناحيه الاجماليه فعاله بعض الشيء ، هذا بالاضافه الى أن تكاليف البحث والاختيار والتدريب وفقد النشاط قد لا تعادل المزايا الاقتصاديه الاخرى •

وعموما فان ذلك يعتبر قرارا يتعلق بالافضل مقابل الاكثر• فبعض الشركات تفضل

تعيين عدد قليل من رجال البيع ولكنهم من ذوى الجودة المرتفعه أى الذين يمكنهم تغطية العملاء بفاعلية ويمكنهم الحصول على حجم مبيعات أكبر • أما الشركات الاخرى فتفضل تعيين عدد أكبر من رجال البيع من ذوى الجودة الاقل ويعتمد ذلك على طبيعة الظروف المحيطه فى كل شركة•

وعموما فان مواصفات الدور الذى يقوم به رجل البيع وتكوين برامج المبيعات كجزء من الاستراتيجية التسويقية تعتبر من المحددات الاساسية لقرار الافضل مقابل الاكثر• وقد يتعقد القرار أكثر حينما يتم الاخذ فى الاعتبار مختلف البدائل للهياكل التنظيمية للمبيعات •فيوجد العديد من الطرق لتقسيم الانشطة البيعيه ولذلك فان رجال البيع الاقل جودة (والاقل تأهيلا) يمكن استخدامهم للانشطة الاقل طلبا•

التدريب : يعتمد مدى امتداد التدريب على متطلبات عمل المبيعات • فنجد أن المنتجات الفنية المرتفعه تتطلب وتحتم وجود تدريب ملائم• ومن الجهة الاخرى فان التأمين على الحياة وبيع الاوراق الماليه للشركات متعددة الجنسية قد لا تتطلب تدريب مكثف على الاقل فى الاجل القصير ، فقد نجد أن الشركات لا تقوم بعملية التدريب الا لرجال البيع الذين تجد منهم القدره على القيام بالمبيعات بينما رجال البيع الاقل فاعليه فانه قد لا يتم تدريبهم لعدم وجود دوافع كامنه لديهم للاستمرار فى الشركة•

وقد نجد أن بعض الشركات قد تقوم بتعيين الرجال المدربين بواسطة شركات أخرى، وفى مثل تلك الاحوال فان المنشأة تقوم بدفع مكافأة مرتفعه وذلك نظرا لانه قد تم تحويل تكاليف التدريب على شركات أخرى • وقد تفضل بعض الشركات الاخرى تعيين رجال البيع الاقل تدريبا مع الدفع المادى الاقل لهم ، ثم تقوم بتدريبهم بكثافة بما يتوافق مع احتياجاتهم •

وعموما فان قرار التدريب يمكن وصفه على أنه قرار صنع أم شراء ـ وذلك نظرا لان بعض الشركات الكبيرة والمعقده تفضل تعيين أعضاء جدد صغيرى السن وتقوم بتدريبهم، أما الشركات الصغيره فقد تفضل تعيين رجال البيع ذوى الخبره • ففى الحالة الاولى فان الشركة تنفق نقودا للتدريب مقابل تعيين أعضاء جدد أقل فى المرتبات والعكس فى الحالة الثانية •

ويوجد قرار آخر يتضمن العلاقه بين التدريب والبحث والاختيار من خلال دوران العمل • فبعض مديروا المبيعات يناقشوا بأن التدريب الجيد يمد بالثقه ويحسن أداء

المبيعات وبذلك يقل دوران العمل • وانخفاض دوران العمل عندئذ يخفض تكاليف البحث والاختيار • ولذلك فان اتخاذ قرار فيما يتعلق بالتدريب قد يتم بناء على عملية المفاضلـه بين تكاليف البحث والاختيار والتعيين وبين تكاليف التدريب •

الاشـــراف : ان بعض الشركات تقوم بتعيين رجال بيع ذوى خبره منخفضه أو ليس لديهم خبره ويتم الاشراف عليهم من قرب • والبعض الاخر يترك الاشراف حـــرا لاعضاء المبيعات ذوى الخبره• أى أن الاشراف القريب يمكن أن يعكس قدره القوى البيعيه ، ونجد أن الاشراف القريب يقيد من حرية القوة البيعيه ذات المستوى المرتفع• أما الاشراف القريب للقوى البيعيه ذات المستوى المنخفض فيكون ضروريا ويساعد على تطويرهـــم وتنميتهم •

ان من واجب ادارة القوة البيعيه تخصيص الامكانات لكى يتم تحقيق مستويات مثاليه من المكافأة والتدريب والاشراف وخلافه• وهذا بالطبع ليس بالنشاط السهل • وبالاضافه الى تلك الصعوبه فان العديد من مديروا المبيعات لديهم النزعه الى التقليل من أهمية المقايضه (بين نفقات الحصول على شيىء وما يترتب عليه من دخل)فكل بعد من أبعاد ادارة القوة البيعيه لا يمكن اعتباره بمفرده• فيجب أن يتم أخذ جميع العوامل فى الحسبان عند القيام بعملية المقايضه وذلك بالرغم من وجود الاهداف المتصارعه والتى قد يصعب تقديرها بدقه•

وعموما فان القوة البيعيه الجيده الجوده توء ثر على قرارات وسياسات البحث• فالقوة البيعيه المرتفعة الجودة تتطلب بحث واختيار أكثر تقدما وأيضا تدريب على مستوى معين ، وأيضا نظام المكافأة بطريقه معينه• ومن الجهه الاخرى فان معدل الدوران يكون منخفض• وهذا سوف ينعكس على انخفاض الطلب على التوظيف ، وانخفاض الاشراف ، وبالتبعيـــه يكون نطاق الرقابه أوسع، ويتطلب ذلك عدد أقل من المشرفين والمستويات الاشرافيـــه، وأخيرا انخفاض عدد أفراد الهيئه البيعيه (أى وجود عدد أقل يكون كافيا) • ومن الجديـر بالذكر أنه يوجد العديد من العوامل الاخرى التى توء ثر وتتأثر بجودة القوة البيعيه وكل تلك العوامل تتفاعل مع بعضها البعض وتوء ثر فى بعضها البعض وقد يكون من الصعـــب معرفة تأثير عامل من العوامل بدون الاخذ فى الاعتبار باقى العوامل الاخرى •

تحديد عـدد رجال البيع المطلوبيـن •

قد يكون من الصعوبة بمكان التحديد الدقيق للعدد المناسب من رجال البيـــع ، ولكن من الممكن وصف التحليل المطلوب للبحث عن اجابه تقريبيه• ان الاداء المتعلـق

بمجموعه من الانشطه الموجوده فى توصيف عمل البيع يمثل وحده واحده تتعلق بالقــوة الكليه للمبيعات وليس من الضرورى لرجل بيع واحد • وعموما يجب ملاحظة أن توصيـــف عمل البيع يتم عمله بافتراض أنه يصف ما يقوم بتحقيقه العامل المتوسط ذو الاداء المتوسـط، ومع ذلك الافتراض فانه يمكن تقدير الحجم من المبيعات لكل رجل بيع وأيضا تحديد حجـم المبيعات المتنبأ به (هدف حجم المبيعات للمنشأة) مع الاخذ فى الاعتبار معدل دوران القوة البيعية ، وباستخدام تلك المعلومات يمكن تحديد عدد رجال البيع المحتاج لهـم • ويمكن توضيح هذه العلاقه باستخدام المعادله التاليه(Still & Cundiff, 1969) :

$$ن = \frac{م}{ج} + \left[ع \left(\frac{م}{ج} \right) \right]$$

$$ن = \frac{م}{ج} \left(١ + ع \right)$$ حيث أن

ن = عدد وحدات القوة البيعية

م = حجم المبيعات المتنبأ به •

ج = تقدير انتاجيه المبيعات لوحده واحده من القوة البيعيه

ع = المسموح لمعدل دوران القوة البيعيه

وبفرض أن المبيعات المتنبأ بها كانت٢٠٠٠٠٠٠ جنيه، وتقدير انتاجية المبيعـــات لكل وحده من القوة البيعيه ٥٠٠٠٠ جنيه ، وتقدير المعدل السنوى لدوران القـــوة البيعيه ٥٪ • وباستخدام تلك المعلومات فان :

$$ن = \frac{٢٠٠٠٠٠٠}{٥٠٠٠٠} \times \left(١ + ٠٫٥ \right) = ٤٢$$ وحده من القوة البيعيه

ان استخدام ذلك النموذج لتحديد حجم القوة البيعيه يعتبر على درجة كبيرة مـــن السهوله ، فلم يتضمن هذا النموذج وقت الوصول المطلوب للبحث، والتعيين ، والتدريب لرجال البيع الى المستوى المطلوب من انتاجية المبيعات • وعموما فان نماذج التخطيـــط الحقيقيه يجب أن تأخذ فى الحسبان وقت الوصول والتدريب للسماح لمثل تلك المتطلبات ، فلو أنه مطلوب لعملية التدريب أربعة أشهر للوصول برجل البيع الى مستوى الانتاجيـــة المطلوب ، عندئذ فان البحث والتعيين يجب أن يكون قبل هذه المده حتى يمكــــن الوصول برجل البيع الى ما هو مطلوب • وأيضا نجد أن ذلك النموذج افترض أن المبيعات المرتقبه متشابهه فى جميع القطاعات •

ان الصعوبات الخاصة بعمل التقديرات لهذا النموذج تتغير مع العوامل المقدرة (ن،م ، ج أو ع) ومع المنشأة. ان التقدير الحاسم لانتاج المبيعات لوحده واحدة من القوة البيعية يستند على دقة وكمال توصيف عمل المبيعات ، وأيضا يعتمد على تقييم الادارة لما هو متوقع من هوء لاء الذين سيشغلون تلك المراكز. ان تقدير معدل دوران القوة البيعيه هو أساسا مجرد مراجعه الخبرة السابقه مع الاخذ فى الاعتبار التغييرات المتعلقه بالاحالة للمعاش والترقيات . ومن ذلك نجد أن كلا من تقدير معدل دوران القوة البيعية وانتاجية الوحدة البيعيه يتطلب من الادارة أن تملك شيئ من الفهم لتقييم كفاءة رجال البيع فردا فردا وتحديد احتمالات أن الافراد سوف يبقون مع أو يتركون القوة البيعية أثناء فترة الخطه.

وعموما فاننا فى الكثير من المواقف نجد أن أهمية التنبؤ بالمبيعات فى حد ذاته يتأثر بالحجم المخطط له للقوة البيعيه. ولذلك فان التنبوء بالمبيعات الواقعى يجب أن يأخذ فى الحسبان عدد رجال البيع (وحدات القوة البيعية) المتوقع التخلص منهم أثناء فترة الخطه. وفى الشركات السريعه النمو، فان حجم المبيعات المرتقبه غالبا ما يعتمد أساسا على عدد وقدرة رجال البيع . عندئذ فان الادارة فى الحقيقه يمكن أن تشتق المبيعات المتنبأ بها عن طريق ضرب تقدير انتاجية المبيعات لرجل البيع المتوسط بواسطه عدد رجال البيع لديها (المتوقع الاحتفاظ بهم والذين يمكن تعينهم وتدريبهم أثناء فترة الخطة) . وبالمقارنه وكلما تتوسع توزيعات الشركة جغرافيا وتتباطيء معدل النمو ، فان الاجراء يعكس نفسه . وتحت تلك الظروف ، فان عدد وحدات القوة البيعيه المطلوب يتحدد عن طريق عمل التنبوء بالمبيعات أولا ثم قسمته على انتاجية المبيعات المتوقع للشخص الواحد من رجال البيع ، وعمل التسويات فى عملية معدل دوران القوة البيعية المشارك ، وأوقات الوصول للبحث والتدريب وخلافه من العوامله ذات العلاقه.

ان نموذج التخطيط السابق يستخدم فى تقدير متطلبات القوة البيعية لفترة واحدة فى المستقبل . ويمكن استخدام نماذج مشابهه للتقدير لفترة أطول . ان البحث والاختيار والتدريب لرجال البيع يستمر عمله باستمرار فى معظم الشركات ولذلك فان البعض يقوم بعمل أهداف البحث وتحديد أقل عدد ومستوى للاعضاء الجدد الممكن الحصول عليهم على أمل عمل متوسط للمتطلبات لفترة طويلة.

وبناء على ما سبق فان تحديد الحاجه من القوة البيعيه لفترة مستقبله يجب أن يتم بناء على معدل دوران رجال البيع المتوقع والترقيات والتغيرات فى توقعات المبيعات وأى

عوامل أخرى لاستراتيجية التسويق والتى قد توء دى الى زيادة أو نقص متطلبات الافـراد فى منطقه معينه• فمثلا اذا كان هناك قرار بزيادة المجهود لتحقيق اغراق أكبر فى منطقه ما (سوق س مثلا) • فان ذلك يحتم زيادة رجال البيع فى تلك المنطقه •

ان التخطيط لعدد المراكز التى سيتم شغلها يحتم الاخذ فى الاعتبار بعض القيـود ومنها: التسهيلات التدريبيه يمكن أن تُحِد من عدد الافراد الذين يمكن تدريبهم فى أى فترة معينه•وأيضا محددات عملية الاشراف ، معدل الافراد الذين يمكن الاشراف عليهم بفاعليـة بواسطة مشرف معين تُحِد من عملية زيادة عدد رجال البيع والا فانه يجب أن يتم زيادة عدد المشرفين لتتلاء م مع الزيادة الحاصله فى رجال البيع وهذا يتطلب بعض التكاليف •

واذا لم يتم الدفع للقوة البيعية بناء على العمولات الخطيه (لا يوجد مبيعات ، لا يوجد مكافأة) ، فان الزيادة فى الحجم سوف تزيد التكاليف الثابته• ويجب على المنشـأة تقرير ما اذا كانت الزيادة فى التكاليف الثابته سوف تخلق مبيعات اضافيه كافيه لتغطيـة تلك التكاليف • ويمكن استخدام النماذج الرياضية فى المساعده على عمل مثل تلك القرارات• وبالرغم من تعقيدها فانها أداة هامه لاتخاذ القرارات وأيضا فى التنبوء بكيفية استجابة حجم المبيعات للتغيرات فى حجم القوة البيعية •

النماذج والتحليلات المرتبطه بطبيعة عمل رجال البيـــع

عموما فانه يوجد العديد من النماذج والتحليلات ذات الفائده فى توضيح طبيعة عمـل رجال البيع وتوء ثر عليه وسوف نقوم بايضاح بعض منها فيما يلى,Still & Cundiff) 1969; Hartely,1979; Patty & Hite, 1988) :

تحليلات المنتـج والســـوق •

لا يوجد شخص لديه المقدره على بيع جميع أنواع المنتجات لكل أنواع العملاء• ففى موقف معين ، فقد يتم تدريب رجل معين لبيع منتج أو قليل من المنتجات للعديد مـن الانواع من المستهلكين • وفى مواقف أخرى فان نفس الشخص يمكن أن يتم تدريبه لبيـع خط عريض من المنتجات الى واحد أو عدد قليل من أنواع المستهلكين • ومن الممكن أن يتم تعيين أو تعيين وتدريب رجال البيع كمتخصصين للمنتج أو كمتخصصين للسوق• ولكى يتم تحليل عمل المبيعات فانه يجب ايضاح الطبيعه الدقيقه لتداخل وتفاعل المنتج والسوق (سوق المنتج) • ويمكن استخدام مصفوفة المنتج ـ السوق كوسيله لايضاح العلاقه بينهما •

فتوضح المصفوفه نوع السوق على أحد المحاور ويوضح المحور الاخر نوع المنتج • وعن طريق دراسة المصفوفه فانه يمكن تحديد ما اذا كان رجال البيع يتخصصون فى المنتج أو السوق أو اتحاد من الاثنين • وعندما يكون المنتج مرتفع الفنيه ويتطلب النصح على الاستخدامات والتطبيقات من جانب رجال البيع فان رجل البيع يمكن أن يتخصص فى المنتج • أما المتخصص فى السوق يستدعى الحاجه اليه عندما يكون المنتج غير فنى عادة ولكن أنواع مختلفه من المستهلكين لديهم مشاكل شرائية واحده، وأيضا يتطلب مداخل بيعية خاصة أو يوجد حاجه لخدمات خاصة•

وفى العديد من الحالات فان الدراسة المفصله لمصفوفة السوق ــ المنتج توحى بأن رجال البيع يجب أن يكونوا رجال "مشتركين" أى لا يحتاجون المعرفه عن المنتج وخط الانتاج وتطبيقاتها فقط وانما المهارة أيضا فى التعامل مع مختلف الانواع من المستهلكين، وبالاضافة الى تفاعلات السوق ــ المنتج ، فانه يوجد أيضا عوامل أخرى أو عناصر أخرى فى الموقف التسويقى للمنشأة والتى توءثر على جودة رجل البيع المطلوب • فلو أن معظم العملاء من الشركات الكبيرة مثلا فان رجال البيع يمكن أن يحتاجون الى مواهب مختلفة عنه فى حالة لو أن معظم المستهلكين من الشركات الصغيرة• وأحيانا يكون للمركز الجغرافى للقطاع تأثير على أفضل نوع من رجال البيع لذلك القطاع وخصوصا عندما يوجد تحيز مفضل تجاه رجل البيع الذى ينتمى للقطاع عنه لرجل البيع الخارجى • فلو أن الادارة اعتبرت تلك العناصر وغيرها على درجة من الاهمية فانه من الملائم أن تقوم بعمل مصفوفه للمساعده فى عملية التحليل •

تحليلات استراتيجية البيع •

ان نوع الاستراتيجيه البيعيه التى تختارها المنشأة للتطبيق توءثر على نوع رجل البيع الذى سوف يتم استخدامه • ان الاستراتيجيه البيعيه تعتمد أساسا على طبيعة خط الانتاج والسوق • فبينما يجب على كل رجال البيع أن يبحثوا عن الطلبات بطريقه مكثفه فى بعض المواقف ، ففى مواقف أخرى فانهم فى حاجه فقط لاخذ الطلبات التى تأتى فى طريقهم ، ان التركيز النسبى على تلقى الطلب أو الحصول عليه يختلف مع اختلاف الاعمال البيعيه• فنجد مثلا أن رجل البيع (السائق) لشركات المشروبات الغازيه يكون أساسا متلقى للطلب وذلك نظرا لان المنتج يباع مسبقا بقوة الى المستهلكين وتجار التجزئة يقومون باعادة الطلب اتوماتيكيا• أما رجل البيع لبعض المنتجات الاخرى والذى يقوم بالاتصال أو مقابله أصحاب المنازل فهو يقوم بالحصول على الطلب حيث أن تحفيز

الطلب هو هدفه الاساسى. ولو أن استراتيجية البيع للمصنع تعتمد بكثافة على الاعــلان لجذب منشآت الاعمال وبناء الطلب ، فان القنوات التسويقية أكثر احتمالا لان تحتوى أو تتضمن العديد من الوسطاء ، ورجال البيع للمصنع ولديهم اتجاه لان يكونوا آخذى الطلب أساسا وحاصلى على الطلب بالصدفه. وعكس ذلك يمكن أن يحدث عندما يتم استخــدام الاعلان أساسا لدعم البيع الشخصى، ان القنوات التسويقية تحتوى على أقل عدد مــن الوسطاء ورجال البيع يركزون أكثر على الحصول على الطلب . ان رجال البيع يمكـن أن يكونوا إما قوة فعاله أو غير فعاله فى الحصول على الطلبات فى تلك الحاله.

تـحـليلات العـمـل وتوصيفـة.

انه ليس من الكافى أن يتم عمل خطوط مرشده عامه عن جودة رجل البيع المرغـوب. فيوجد حاجه الى تكوين متطلبات أكثر تحديدا . فمثلا ، ماهى الانشطة الضروريــه لاداء العمل وماهى المتطلبات من التعليم والخبره السابقه والرغبه فى السفر . ان الخطــوه الاولى لتحديد متطلبات محددة يجب أن تتضمن تحليلات العمل والتى تقود الى توصيــف العمل .

ويتم دراسة الواجبات والمتطلبات وظروف العمل عند القيام بتحليل الاعمال . وفــى الشركات الكبيرة، فانه يتم استخدام مداخل رسمية ونظاميه لتحليلات العمل ليس فقــط لاعمال المبيعات وانما لجميع المراكز فى المنظمه.وذلك نظرا لان المواصفات المفصله تتيـح الفرصه بطريقه أكبر للتوفيق بين الافراد والاعمال . أمافى الشركات الصغيره عموما يتــم عمل ذلك بطريقه غير رسمية وبدون بذل الكثير من الجهد والمال .

وعموما فانه يوجد ثلاث طرق لجمع المعلومات المحتاج اليها لتحليلات العمل . وهى استخدام قوائم الاستقصاء والتى يمكن أن توجه الى رجال البيع أنفسهم ، والى مديــروا المبيعات والى المديرين التنفيذيين الاخرين فى الشركه وغيرهم ، وحتى يمكن أن توجـه الى العملاء وذلك للبحث عن آرائهم عن الاهداف الرئيسية والمتطلبات للقيام بأعمال بيعيه معينه . ويمكن جمع معلومات مشابهه باستخدام المقابلات مع هوء لاء الناس. ويمكن أيضا عن طريق الملاحظه (بواسطة باحث موضوعى للتنفيذ الحقيقى للعمل) ان يتم جمــع المعلومات بالاضافة الى (أو بدلا من) الطرق الاخرى لجمع المعلومات .

وعموما فان تحليلات العمل تتكون من الخطوات التالية (Patty & Hite, 1988; Still & Cundiff, 1969):

(١) تحليل المنافسه والبيئه الاجتماعيه التى سيعمل بها رجل البيع. فمثلا يمكن تحديد ما اذا كانت البيئه تنافسيه بالكامل أو أن المنشأة فى وضع احتكارى ، وأيضا ماهى نوع العلاقات الاجتماعيه والتى يجب تكوينها مع المشترين المرتقبين وهل تكون قريبه أو أو شخصيه أو غير شخصيه ، وما هى الممارسات الصناعيه التى توء ثر على اختيـــار رجال البيع لهذا العمل ٠

(٢) تحديد الواجبات التى يتوقع الروء ساء والعملاء أن يقوم بأدائها رجل البيع ٠

(٣) تحديد كيف يقوم رجال البيع بتعريف واجباتهم ٠

(٤) قضاء على الاقل دورة بيع كامله مع العديد من رجال البيع القدامى وملاحظة مايفعلون ولماذا وما يجب عمله ولماذا وما لا يجب عمله ولماذا ٠

(٥) وبناء على المعلومات التى تم جمعها يتم ازالة الاختلاقات فى وجهات النظر بالنسبه لرجال البيع والروء ساء والعملاء، ويتم كتابة قائمة مركزة بأهداف العمل ، وكـــذا اعداد قائمه مفصله بالانشطه التى سيوء ديها رجال البيع ٠

(٦) تقسيم هذه الانشطة الى مجموعات طبيعيه رئيسية مثل المبيعات ، والخدمـــــه، ادارة القطاع وترويج المبيعات والتنفيذ ، وواجبات السمعه الجيده الى غير ذلك ٠

(٧) تحديد ما يحتاج رجل البيع لمعرفته ، والمواصفات الضروريه لاداء الانشطه المصممه والاسباب التى تجعل الاداء ضروريا لكل نشاط ٠ وتجميع هذه المعلومات فى توصيف مكتوب للعمل ٠

(٨) ارفاق توصيف العمل المكتوب الى رجال البيع للمناقشه وابداء التوصيات وعمل احلال كلما تطلب الامر ذلك ٠

(٩) ودوريا يتم مراجعة توصيف العمل وعندما يحدث تغييرات فى المنتجات، أو فـــــى المنافسه ، أو فى المناخ الاقتصادى ، أو فى طلبات العملاء أو غير ذلك ، ممــــا يتطلب مراجعه لاهداف العمل والانشطه المطلوبه لتحقيق تلك الاهداف ٠

توصيـــف العمـــــل : ان الناتج من تحليلات العمل الرسمى هو توصيف العمـــل ، والذى يحدد الخصائص ، الواجبات ، المسئوليات لمركز محدد وأيضا المواصفات الضروريه لشغله٠ ان الواجبات تتضمن واجبات البيع ، والالتزامات المتعلقه بخدمة المستهلك ، بحوث التسويق ، العروض التجاريه ، والمسئوليات الاخرى نحو المنشأة ٠ وكذا فـــان ظروف العمل (مثل السفر المطلوب) ، يجب تحديدها بوضوح ٠ وأخيرا فانه يجب تحديد الحد الادنى من المواصفات ومستوى التعليم والخصائص المهنيه لمن سيشغل الوظيفه٠

وحيث أن توصيف العمل يخدم كمرشد فى عملية البحث والتعيين ، والتدريب والمكافأة والاشراف وتقييم رجال البيع فيجب أن يكون مكتوبا حتى يمكن الرجوع اليه. وأيضا يجب أن يكون مفصلا ومحددا بطريقه كافيه بحيث يكون مفهوم جيدا لكل رجل بيع ومديره. فلكى يتم عملية التقييم بطريقة صحيحه فانه يجب أن يتم وضع العديد من المسئوليات فى صورة كمية (عدد المقابلات أو الاتصالات البيعية فى اليوم على سبيل المثال ، عدد العروض الترويجيه الموضوعه ، عدد مرات الاتصال أو مقابلة كل فئه من العملاء .. الخ) ، ومع كل هذه المسئوليات المتنافسه ووجود عدد ساعات محدود للعمل ، يتم وضع نظام للاولويات والاسبقيات .

ويمكن تقسيم توصيف العمل الى خمس أقسام رئيسيه وهى كالاتى (Patty & Hite, 1988) :

<u>التخطيط</u> : فى هذا القسم يتم وصف كل العمل الاعدادى والذى يعتبر ضروريا قبل عمل الاتصال للمبيعات الحقيقيه . وكجزء من العمل فان كل رجل بيع يجب أن يعرف أو يتوقع أن يقوم بتحديد من هم المستهلكين الرئيسيين وأين يتم الاتصال بهم، وكم عدد مرات الاتصال بهم (فبعض أنواع المستهلكين يحتاجون الى عدد مرات أكثر من غيرهم) ، وماهى الاهداف المحددة لكل اتصال بفاعليه .

وأيضا فان التخطيط يساعد على توقع المستهلكين الجدد وتقييمهم بناء على المبيعات المرتقبه، والمعلومات الاضافيه عن التأثيرات الاخرى على قرار الشراء الذى سيتم عمله. ويجب أن يفهم رجل البيع نوع وكمية التدعيم الذى يمكن أن يعتمد عليه كُلاً بناء على المواد والمعلومات الاحصائيه وبناء على الافراد . وأيضا يتم تحديد مسئوليات التخطيط الحقيقى لرجل البيع والوقت الذى يجب أن يتم تخصيصه لمقابلة تلك المسئوليات .

<u>البيع</u>: ان قسم البيع يوضح المسئوليات لرجل البيع فى علاقتها بالمقابلات أو الاتصالات الحقيقيه للبيع . ان عدد الاتصالات أو المقابلات البيعيه والايضاحات التى يجب على رجل البيع عملها فى اليوم المتوسط يتم توضيحها فى هذا القسم. وتتضمن المسئوليات الرئيسيه الاخرى كيف يتم الاجابه على الاسئله والاعتراضات ، وكيف يمكن التركيز على فوائد المنتج أو الخدمه، وكيف يتم كتابة الطلب بطريقه موصوفه مسبقا ، وكيف يتم اعادة الطلبات الى المنشأة، ولو كان ملائما كيف يتم فحص المخزون ووضع العروض . ومن الواضح أن أعمال المبيعات المختلفه تتطلب مسئوليات مختلفه. ويجب أن يتم تحديد الوقت المطلوب لاداء تلك المسئوليات . وهذا يعنى أن يتم بالتحديد وضع الشروط الكميه للعدد المتوقع لتمثيل

المبيعات اليوميه الموء سسه للمستهلكين ، وكمية الوقت المنفق على العملاء الجدد •

الخدمــــة: ان المسئوليات المتضمنه لخدمة المستهلكين يمكن أن تشتمل على صيانـــة المنتج ، مداولة الشكاوى ، والتسويات والتعديلات ، والمردودات ، والطلبات الخاصـه ، ووضع شروط الائتمان الى غير ذلك •

الاتصـــال : وأيضا فان القسم المتعلق بالاتصال فى توصيف العمل يجب أن يوضـح المسئوليات المتضمنه فى نقل المعلومات ، والطلبات ، والشكاوى والشروط من المستهلـك الى المنشأة • وبالمقابل نقل سياسات المنشأة ، وشروطها ومعلومات عن المنتج الجديـد للمستهلك • وتتضمن أيضا معلومات عن أفعال المنافسين وتقارير عن الانشطه الخاصـه برجل البيع الى غير ذلك •

متنوعـــات : ان قسم المتنوعات يوضح مسئوليات رجل البيع التى لم يتم وضعها فى أى مكان آخر • تلك المسئوليات تتعلق بتدريب رجل البيع الجديد ، وتدريب رجل البيع من أجل التوزيع لاشياء معينه ، وادارة مقابلات البيع من أجل الموزعين أو تجار التجزئه •

ويجب أن يتم توجيه الانتباه الى أنه لكى يتم عمل قائمه مفصله بالواجبات فانه مـن الافضل أن يتم ذلك من خلال ملاحظة عدد من الذين يقومون بأداء العمل فعلا • وأيضا فانه يجب أن يتم عملها بناء على متطلبات العمل من القدرة ، والعاطفه ، والتفاعل ، وخلافه • ويتم تحليل العمل داخل اطار من انسياب العمل ويتم جمع هذه المعلومات اما بالملاحظة المباشرة أو عن طريق استخدام مختلف اشكال (رسومات) التفاعل التاريخية • ان هـــذا النوع من التحليل سوف يوضح اجمالى متطلبات العمل ويمد بالبيانات المحتاج اليها لتطبيق الخطوات اللاحقه لذلك •

مواصفات شـــاغل العمل : ان الواجبات والمسئوليات التى تم وصفها فى توصيف العمل يتم تحويلها الى مجموعه من المواصفات أو الخصائص والتى يجب على الشخـص أن يمتلكها لكى يتم أداء العمل برضا • ان مجموعة المواصفات تسمى (محددات) العمل • فلو أوضح توصيف العمل على سبيل المثال أن رجل البيع يدرب أفراد المبيعات الوسطـاء ، عندئذ فان رجل البيع يجب أن يكون موء هلا لعمل ذلك (لادارة التدريب) • وأيضـا ما يجب أن يعرفه رجل البيع عن المنتجات وعن العملاء والمستهلكين وطرق التشغيـل للعملاء ومشاكلهم ، وطرق التدريب ، وهل هذا الواجب يتطلب من رجل البيع أن يملك كمية معينه ونوع معين من الخبرة ، ويوجد العديد من الاسئلة الاخرى التى يجـب

اجابتها فيما يتعلق بكل من الواجبات والمسئوليات المحتويه فى توصيف العمل .

هذا كما أنه يوجد اختلافات بين المواصفات المرغوبه والتى سوف يقوم باحضارها الشخص الجديد الى القوة البيعيه، وهذه المواصفات المرغوبه قد يحصل عليها الشخص من خلال التدريب أو يكتسبها من خلال الخبره. ان مسئولية الادارة البيعيه أن تقوم بتحديد ما هى المواصفات للاعضاء الجدد والتى يجب أن يمتلكها وما هى التى سوف يحصل عليها من خلال التدريب . ويجب على الادارة أن تفاضل بين تعيين رجل يملك العديد من المواصفات والذى يخفض الحاجه الى التدريب وبين تعيين رجل مع القليل من المواصفات والذى تزداد الحاجه الى تدريبه.

ان مواصفات عمل البيع توضح الخصائص الشخصيه المطلوبه فى رجل البيع وذلك نظرا لان البرامج التدريبيه نادرا ما تكون أداه فعاله لتطوير الشخصيه، فكل رجال البيع يجب أن يملكون بعض الخصائص مثل التخيل ، والقدرة على التفاعل والتكامل مع الآخرين ، والشخصية والكمال ، والنضج والدافعيه (والتى تعتبر على درجه من الاهمية) .

هذا ويجب أيضا فيما يتعلق بمواصفات العمل تحديد الحد الادنى من المتطلبات فيما يتعلق بالتعليم والمعرفه الفنيه. فبعض أعمال البيع تتطلب تفصيلات وتدريب فنى عالى (مستوى جامعى)،والبعض الآخر يتطلب تعليم ثانوى ، والاعمال الاخرى تتطلب فقط قدرة متوسطه من القراءة والكتابه والحساب . وعليه فان التخرج من الجامعه أو المدارس الثانويه يعتبر دليل ملموس بالنسبه للعضو الجديد على مستوى قدراته. وأيضا يجب أن يتوافر المعايير والادوات الضرورية لتخفيض الوقت والطاقه وتحديد الحد الادنى من المتطلبات التى يمكن استخدامها بوضوح لاخراج المتقدم غير الموءهل . وعادة ما يوجد قائمه بالعوامل السالبه والتى اذا توافرت فى أى من المتقدمين لا توءهله للتقدم ومثل تلك العوامل تتضمن عدم القدره على التعبير عن أفكار الآخرين بوضوح ، الاستخدام الضعيف غير العادى للغه، المظهر فيما يتعلق بنظافة الملابس أو عدم نظافتها ، الآمال المتطلع اليها من العمل، مبدى تغيير العمل ، الرغبه غير المشروحه لقبول تخفيضات فى المرتب بالمقارنه بالاعمال السابقه، الامراض الجلديه أو خلافه ، ان ذلك الحد الادنى من المتطلبات أو معايير التصفيه المبدئيه يجب أن يتم اعدادها بعد أن تقوم المنشأة بتحليل معايير التصفيه المبدئيه.أى أنها يجب أن تعكس الاسباب الرئيسية لفشل رجال البيع بالمنشأة. وعلى أية حال فان تحليل المواصفات لرجال البيع بالمنشأة يساعد الاعضاء الجدد لتحديد ما يجب أن يكون عليه متقدمى الوظيفه ويساعد فى التخطيط لبرامج التدريب للبيع . ويتم إعداد الاعضاء الجدد

بمرشد يتضمن المواصفات لرجال البيع الناجحين عندما تم تعيينهم ، مثل العمر، التعليم، المركز الاجتماعى ، الخبره السابقه ، حجم المدخرات • ويمكن أن يستخدم هذا المرشد فى تخطيط التدريب لاعمال البيع وذلك عن طريق الاجابه على بعض الاسئله مثل ما درجة التخصص ، وكم المده المطلوبه ليصبح متأقلم مع خط الانتاج ، وما هو العمل السابق مباشرة ، وبعد أن يتم تحليل الخبرات السابقه لرجال البيع يمكن استنتاج المطلوب •

ونجد أن لكل منشأة مواصفات للعمل الخاص بها والتى تتلاء م مع الاحتياجات المطلوبه • ويمكن استخدام قائمه الاستقصاء فى الحصول على المعلومات الفرديه • فرجال البيع والمشرفين الآخرين من الهيئه البيعيه يمكن سوء الهم للتعبير عن آرائهم أو المواصفات المتعلقه بالنجاح وأيضا يمكن الحصول على المعلومات عن المستهلكين، ويمكن من خلال استخدام تلك المعلومات الحصول على وكتابة وصف للمتطلبات الماديه والعقليه والفنيه •

وبناء على ما سبق فانه يتم تحديد المتطلبات المتعلقه بالقدره العقليه والعاطفيه والتفاعليه للعمل وذلك على أساس من المعلومات التى تم الحصول عليها من تحليلات العمل • ويمكن تقسيم المتطلبات المتعلقه بالقدره الى ثلاث أبعاد منفصله : الذكاء ، والمعرفه بالعمل ، والقدره على حل المشكلات • والذكاء يمكن تقسيمه الى القدرة الشفويه، والقدرة الكميه، والقدره العمليه فى المواقف ، والقدرة الميكانيكيه • وتعتبر القدرة الشفويه أهم مكونات الذكاء • وقد تتطلب بعض المراكز البيعيه كلا من القدره الشفويه وواحد أو أكثر من الابعاد الاخرى للذكاء (Belasco, 1970) • ولاشك أن المتقدم يجب أن يملك الحد الادنى من الذكاء والمعرفه بالعمل والقدرة على حل المشكلات حتى يستطيع أن يقوم بأداء العمل بفاعليه • وخلف نقطه الحد الادنى فقد لا يوجد علاقه بين القدرة العقليه واحتمال النجاح فى أداء العمل (Miner, 1963) •

البحث عن رجال البيع

بعد أن يتم تحديد وفحص العوامل التى يجب أخذها فى الاعتبار عند تحديد المتطلبات من رجال البيع ، فان كلا من الابعاد الكمية والوصفيه للنشاط يتم تحليلها فيتم أولا عمل تحليلات العمل • وبناء عليها يتم توصيف العمل والتى يتم منها اشتقاق مواصفات العمل • ويتم أخذ ذلك فى الاعتبار بالاضافه الى التنبوء بالمبيعات وبمعدل دوران العمل لرجال البيع، وهذا يساعد على تحديد عدد الوحدات التى توجد حاجه اليها من القوة

البيعيه، وكل هذا يعتبر ضروريا ومتطلبات مسبقه للخطوات التاليه وهي البحث والاختيار والتعيين لرجال البيع والتى تتضمن تحديد من الذى يتوافر فيه المواصفات الضروريـــــه ، ويوجد مشكلتين اساسيتين فى عملية البحث عن رجال البيع وهى التعرف على مصـــــادر الاعضاء الجدد ، واختيار طرق البحث ٠

ان مجهود البحث عن رجل البيع يختلف فى الاهميه من منشأة الى أخرى ٠ ان الاختلافات ترتكز فى جزء منها على التغيرات فى جودة رجل البيع المرغوب ٠ فكلمـا زاد ارتفاع الجودة المطلوبه لرجل البيع، كلما زادت صعوبه الحصول على العدد الملائم، ان الجودة المرغوبه تتأثر بطبيعة العمل ، وتعقد خط الانتاج، و مشكلات خدمه المستهلكين ، وخلافه، فلو أن مواصفات العمل تستدعى بعض الموهبه الخاصه مثل القدره على التطبيـق والتخيل لحل مشاكل المستهلكين ، عندئذ فتوجد حاجه الى الحصول على جودة مرتفعه من رجال البيع ٠ أما اذا كانت مواصفات العمل تتطلب فقط القدرة على أخذ الطلب كمـا فى حالة مبيعات المشروبات الغازيه ، فبناء على ذلك فان رجل البيع مع جوده منخفضـه يكون كافيا ومحققا للغرض، وبالمثل فان الحاجه تنشأ الى رجال بيع ذوى جودة معينـه فى حالة بيع المنتجات المعقده من الناحيه الفنيه أو التى يتم بيعها بأسعار مرتفعـــه عادة ٠

ويتأثر أيضا نطاق وأهمية مجهود البحث بعدد الاعضاء الجدد الذين يجب الحصول عليهم وترتفع أهمية البحث مع عدد الرجال المحتاج اليهم ،وهذا بالتالى يتأثر بالعوامـل الاتية : المبيعات المتنبأ بها ، الاستراتيجية البيعيه والترويجيه، معدل دوران القـوة البيعيه، وطبيعيا نجد أن المنشآت الكبيره ذات احجام المبيعات الكبيره تحتاج الـــى رجال بيع أكثر من الشركات الصغيره ولكن قد توجد شركتين ذات نفس الحجم وفى نفس الصناعه ولكنها تختلفان فى حجم القوة البيعيه، وذلك قد يرجع الى اختلاف قنــوات التوزيع أو التركيز على الاعلان أكثر فى البرنامج الترويجى لاحدهما ٠ وأيضا نجد أن المنشآت ذات معدل دوران القوة البيعيه المرتفع تحتاج أن تقوم ببحث أكثر عن رجال البيع عنه فى المنشآت التى يكون معدل دوران العمل فيها منخفض ٠

والان فانه يجب على المنشأة أن تقوم بتحديد مصادر الحصول على رجال البيـع وأيضا اختيار طريقة البحث وسوف نقوم بتوضيح تلك النقطتين فيما يلى :

مصـــادر الحصـــول على رجال البيـع ٠

بعد أن يتم الانتهاء من توصيف العمل ووضع مواصفات العمل فان المشكله التاليـه هى معرفة مكان المتقدمين ٠ واحدى الطرق المستخدمه هى تحليل المصادر المستخدمـه فى الماضى من الناحيه الوصفيه والكميه٠ فقد يتضح من خلال تحليل احدى المصادر أنـه قد يتم الحصول على عدد كبير من الاعضاء الجدد ولكن حالات النجاح قليله، ومصدر آخر قد يمد بعدد قليل من الاعضاء الجدد ونسبه للنجاح كبيره ٠

وعلى أية حال فان التوظيف الفعال يعتمد على مدى وجود متقدمين ملائمين ومؤهلين وبناء على ذلك يمكن اختيار أكثرهم مقدره ٠ ان البحث الفعال يساعد على تحقيق ذلـك ويتأثر بسمعة المنشأة ، وحالة الاقتصاد، ومدى توافر فرص العماله الاخرى ٠ ويوجـد العديد من المصادر المتنوعه التى يمكن استخدامها للبحث وبعضها قد يكون أكثر فاعليه من الآخر ، ولذلك فانه يجب على المنشأة ألا تمانع فى التوسع فى البحث باستخدام مصـادر أخرى ٠ وعلى أية حال فانه يوجد العديد من المزايا فى استخدام مصادر عديده وخصوصـا اذا كانت المنشأة تتوقع أن تملك عدد من المراكز الشاغره والتى يجب شغلها كل عـام٠ ان المزيج العريض من رجال البيع (والذى يكون بعضهم ذوى خبره والبعض جديد، والبعض كبير السن والبعض صغير السن ، والبعض من نفس المنشأة، والبعض لديه خبره فـى الاعمال الاخرى) يمكن أن يمد بطرق أو قواعد جديده وبشكل أفضل للمستهلكيـن المتنوعين ٠

وعموما فانه يوجد العديد من مصادر الحصول على رجال البيع ومن أهمها الاتـى (Hartely, 1979) : (١) مصادر من داخل المنظمه، (٢) المنظمات المنافسه، (٣) المنظمات غير المنافسه، (٤) الاعلانات ، (٥) المدارس والجامعات (الموءسسات التعليميه) ، (٦) وكالات التوظيف ، (٧) المتقدمين للعمل ، (٨) متنوعات أخرى٠

ومن الاهمية بمكان ملاحظة انه اذا كان البحث عن رجال البيع مركزيا ، فان مديـر المبيعات يمكنه أن يقوم جيدا بتحليل نجاح المنشأة فى البحث عن مختلف مصادر المتقدمين. ويمكن عمل ذلك عن طريق ربط مقاييس معينه للاداء مثل الثبات فى العمل ، والانتاجيه للعمل ، والترقيات للموظفين الحاليين والسابقين مع المصادر التى قد تم البحث منهـا٠ فمثلا يمكن أن نجد أن وكالات التوظيف عموما لا تقوم بالامداد بعمال على درجة عاليه من الجوده ولكن المتقدمين المتطوعين أثناء فترات البطاله يمكن أن يكونوا مصدرا جيـدا

للعماله الفعاله• فقد تجد بعض الشركات أن المؤسسات التعليميه كمصدر للبحث تمد بأفضل الافراد • أما البعض الآخر من الشركات التى تملك مراكز بيعية مستواها منخفض فقد تجد أن هذا المصدر ينتج عنه عماله غير ثابته• ويمكن أن يتم عمل تحليلات الارتباط للمصادر المختلفه ،بحيث يساعد فى الامداد بمصادر البحث لكل السجلات المتعلقه بالموظفين • ويوضح جدول (٥) النتائج لمثل ذلك التحليل فى احدى الشركات • وعلى أية حال فان على المنشأة أن تقوم بوضع أولويات وأسبقيات لمصادر البحث عن رجال البيع وتقوم باستخدام أفضلها • ويجب ادراك أن المتقدمين الجبدين يمكن أن يتم الحصول عليهم من أى مصدر من المصادر ويجب ألا يوجد تحيز لمصدر معين دون الاخر •

جدول (٥) : تحليلات مصادر البحث عن رجال البيع فى احدى الشركات •

المصدر	عدد المعينين	عدد مرات النجاح	نسبة النجاح
رجال البيع من الشركات غير المنافسه	٢٠	١٠	٥٠٪
العاملون لخدمه العملاء	١٠	٨	٨٠٪
وكالات التوظيف	١٥	١٠	٦٧٪ تقريبا
رجال البيع من الشركات المنافسه	٨	٦	٧٥٪
المؤسسات التعليميه	٢٥	١٥	٦٠٪
الاجمالى	٧٨	٤٩	

تحديد طرق البحث عن الاعضاء الجدد •

يوجد العديد من الطرق والتقسيمات لايجاد الاعضاء الجدد ومن بينها الاتى (Still & Cundiff,1969; Shapiro, 1977) :

البحث الشخصى : يتم استخدام البحث الشخصى أساسا للبحث من خريجى المدارس والجامعات • ويتم التخطيط للمقابلات وذلك لمنعوتجنب تكرار جهود البحث • ويقوم الممثلين من مختلف الاقسام بعمل المقابلات • وعادة ما يقوم مساعد مدير المبيعات بالمشاركة مع مدير المبيعات فى المناطق المختلفه القيام بعمل المقابلات للطلبه ذوى الاهتمامات فى مراكز البيع • وقد تقوم الشركات بتغيير مسئوليات عمل المقابله بين الافراد حسبما تتطلبه الظروف •

البحث غير المباشر : ان الاعلانات فى الصحف والجرائد التجاريه قد تم استخدامها للبحث عن رجال البيع منذ فترات طويله • وقد كان يعتقد أن الاعلانات تعتبر أداه مفيده فى الحصول على رجال البيع ذوى المستويات المنخفضه للاعمال الروتينيه • وقد نجد ان نسبة المؤهلين الى غير المؤهلين من حيث الاستجابه للاعلان تعتبر منخفضه بعض الشيىء • كما أن عمليه التصفيه بناء على ذلك تكون مضيعه للوقت والجهد والمال • وعموما نجد أن رجال البيع ذوى الجوده المرتفعه والناجحين لا يبحثون عن التوظيف بالطريقه غير الشخصيه •

ومن الاهميه بمكان أن يوضح فى الاعلانات بعض التفصيلات عن الشركه وعن الشروط حتى يتم التقليل من عدد المتقدمين غير المؤهلين • ونجد أن الشركات تختلف فى وجهات النظر من حيث ما اذا كان من الافضل ذكر كل شيىء فى الاعلان سواء ما يتعلق بالشروط أو المرتبات أو المناطق التى سيتم العمل فيها ، وما اذا كان المتقدم سيكون بدلا لرجل بيع آخر الى غير ذلك من المعلومات • وعموما قد يفضل بعض المديرين الاعلانات المفتوحه أو غير الواضحه • وذلك النوع من الاعلانات ، قد لا يجذب المتقدمين الممتازين. ولكن فى حالة ما اذا كان اسم الشركه معروف ومحترم فان ذلك قد يشجع على تقدم العديد من الافراد المؤهلين •

وبناء على ذلك نجد أن المنشأة يجب عليها أن تدرس الموقف وما اذا كان من الافضل وجود تفصيل فى الاعلان أم لا • ويعتمد ذلك على العديد من العوامل منها سمعة المنشأة وحجمها ودرجة معرفة الجمهور بها ، الى غير ذلك • كما أن المنشأة يجب أن تقوم باختيار موقع ملائم للاعلان بغض النظر عن التكاليف • ويمكن أيضا استخدام الكتيبات لتوزيعها على المتقدمين والتى يتم فيها شرح نشاط المنشأة وتاريخها وواجباتها ومسئوليات رجال البيع والفرص المتاحه أمامهم • ويمكن أيضا ايضاح نبذه عن التاريخ المتعلق ببعض رجال البيع الناجحين • كما يمكن أيضا استخدام الصور والخرائط والرسومات وغيرها كوسائل ايضاحيه •

وعموما فان المنظمات التى تقوم ببيع السلع الاستهلاكيه يكون معدل دوران العمل لرجال البيع فيهاكبيرا ، وذلك نظرا لنوع وطبيعة العمل وعدم التأكد من المكاسب • وعليه فانه يجب على تلك الشركات أن تعتمد على طرق البحث التى تكون مرضيه فى الحصول على رجال البيع ذوى مستوى غير مرتفع وذلك لان رجال البيع ذوى المستويات المرتفعه قد لا يفضلون ذلك النوع من الاعمال •

ولكي يتم التقليل من معدل دوران العمل في المنظمات فان الخبراء يعتمدون على العديد من النماذج المختلفه للبحث والاختيار • وقد أوضحت البحوث أن الموظفين القادمين الى المنشأة من خلال الاعلانات(الجرائد) يتصفون بارتفاع معدل دوران العمل بطريقه ذات مغزى عن أولئك الذين تم البحث من خلال توصيات ادارات المدارس ، أو أولئك الرفاق والاصدقاء للموظفين ، أو الذين تقدموا بأنفسهم للتوظيف (Gannon, 1971 ; Reid, 1972) • وبالرغم من ذلك فان العديد من الشركات تعتمد في كثير من الاحيان على الصحف في عملية التوظيف وهذا قد يكون صحيحا عندما يطلب عضو بيع جديد •

هذا وقد قام الباحثين بتحليل ودراسة اعلانات عن رجال البيع في بعض الصحف لمدة خمس سنوات وقد أوضحت الدراسه أن نسبة الاعلانات المفتوحه بالعلاقه بالاعلانات غير الواضحه (المبهمه) متزايده بطريقه ثابته (وذلك بالرغم من عدم وجود أرقام دقيقه) • ان الموء يدين للاعلان المفتوح من رجال البيع يقترحون أن الاعلانات التي تتضمن اسم الشركه والمنتج وواجبات العمل تخلق متقدمين ذوى جوده مرتفعه مما يوء دى الى انخفاض معدلات دوران العمل وانخفاض تكاليف البحث والاختيار •

هذا وقد أوضحت الدراسه التي قام بها جولسون (Jolson, 1974)أن مزيج الاعلان الملائم يعتمد على التفاعل الديناميكي للقوة العامله، والتكاليف ، وأهداف الثبات للموظف مع الشركه• وعلاوة على ذلك فكلما نمت المنظمات وتغيرت البيئه التي تعمل فيها فانه يوجد قيود اضافيه يجب أخذها في الحسبان (مثل وجود حاجه ماسه ومتزايدة للعديد من النماذج الرسميه المتعلقه بامداد الادارة بمعلومات عن خبرة الافراد وذلك من أجل استخدام تلك المعلومات في القرارات) • هذا وقد أوضحت أيضا الدراسه التي قام بها جولسون أن الاعلان المفتوح أكثر تنبوء ا بالعماله الثابته من الاعلان غير الواضح(المبهم) • وقد وجد أيضا أن الاعلان غير الواضح ينتج عنه عدد أكبر من طالبي التوظيف عن كل اعلان •

وعموما فانه يوجد العديد من العوامل الداخليه والخارجيه التي توء ثر على عرض المتقدمين • فلو أنه يوجد سوق عماله محكم وهذه عادة ما تكون الحاله أثناء الرواج الاقتصادى وأثناء الحروب ، وفي تلك الحاله فان الشركه سوف تجد متقدمين أقل جوده ليتم الاختيار من بينهم •

وأيضا يوجد العديد من العوامل الداخليه التي توء ثر على البحث ومنها سمعة المنشأة ، وعلاقتها العامه• ان السمعه يمكن أن يتم اكتسابها بناء على ظروف العمل في

المنشأة مثل عدالة الدفع، فوائد الوظيفه، جودة المشرف، ونوع الافراد العاملين • وتتأثر أيضا السمعه بطريقه ادارة المنشأة للعمل، وما اذا كانت سياسات الخدمه والمنتجات يمكن الاعتماد عليها، ومرتفعة الجودة وذات سعر عادل • وأيضا اذا كانت تقابل أو تتمشى مع المعايير السائده فى السوق ومع عدالة سياسات التوظيف، ورقابة تلوث البيئه، والاتجاه بالتركيز على العملاء وليس المنتج • وهنا نجد أن تدهور السمعه لا تؤثر فقط على المبيعات وانما تؤثر على عدم اقبال الافراد على العمل فى تلك المنشأة • وعلى المقابل فان المنشأة ذات السمعه الحسنه والمركز المرموق والتى تحقق نجاحها ونموها فى السوق وتتقدم باستمرار يكون الاقبال عليها أكبر من جانب طالبى التوظيف •

نظام الاختيار

تتراوح أنظمة الاختيار من أنظمة الخطوة الواحده البسيطه وغير المعقده والتى تتكون من مقابلة شخصيه غير رسميه الى أنظمة الخطوات المتعدده والمعقده والتى تتم باستخدام العديد من الادوات والنماذج المصممه لجمع المعلومات • وعموما فان نظام الاختيار هو مجموعه من التصفيات المتحركة والناجحه والتى عن طريقها يمكن لصاحب الطلب أن يتحرك أكثر عبر خطوات الاختيار • ونظرا لان تلك التصفيات قد تكون مكلفه دون أن تحقق نتائج ايجابيه أحيانا من ورائها فان النظام يمكن أن يصمم بحيث يتضمن أقل الخطوات تكلفه ومن ثم استئصال اصحاب الطلبات غير الملائمين منذ البدايه وبدون تأخير. ويمكن بذلك التقليل من المصروفات التى تنفق على المجهودات التى تبذل فى عمليات الاختيار • ان أصحاب الطلبات الذين يجتازون كل الخطوات يتم اختيارهم لشغل الوظائف • ويحقق نظام الاختيار أهدافه الاساسيه لو أنه قد ساعد على تحسن قدرة الادارة لتقدير امكانيات النجاح والفشل للافراد المتقدمين • وكل منشأة يجب أن تصمم نظام الاختيار ليلائم متطلباتها • ويجب الابقاء على كل خطوة من خطوات نظام الاختيار لو أنها تساهم فى تحقيق الاهداف المرغوبه والا فانه من المفروض استئصالها •

وعموما وبغض النظر عن نوع المركز، فان اختيار رجل البيع يتضمن ثلاث أبعاد رئيسية وهى: أولا : يجب أن يكون الموظف لديه معرفه محدده جيدا بكل الخصائص الرئيسية ومتطلبات المركز الذى سيتم شغله، ومدركا بأنه يمكن أن يوجد تغيرات كبيرة فى طبيعة أنشطة المبيعات السابقه لرجل البيع • ثانيا : يجب أن يحصل على معلومات كامله وذات علاقه بالمتقدم وخصوصا المعلومات التى تمكنه من تعضيد موقف المتقدم • ثالثا : ان صاحب العمل يجب أن يكون قادرا على ترجمة البيانات التى حصل عليها من

الاختبارات وفحص المراجع التى تم الرجوع اليها للحصول على المعلومات عن المتقدم والمقابلات وذلك للحصول على مقياس ملائم لمواصفات المتقدم لشغل مركز معين • ان هذا لا يتطلب فقط مجموعه معايير (لقياس مواصفات امكانية العمل والخواص والدافعيه والنضج العاطفى، ولكن أيضا لا يجب اغفال الحكم الشخصى فى عمل التوفيق بين المتقدم والعمل • فانه ليس من الكافى أن نعرف متطلبات العمل ومعيار الخواص والدافعيه والنضج العاطفى•

ان عملية التنبوء بما سوف يفعله متقدم ما فى مركز ما لو تم توظيفه ليس بالسهولة المتصوره• ونموذجيا فان الشخص المُقيِّم لمواصفات المتقدم سوف لا يكون لديه خصائص مفصله للعمل ولكنه أيضا يعرف كثيرا عن توقعات المتقدم المرتقب • ان هذه العوامل تعتبر على درجة من الاهمية فى عملية التنبوء بنجاح المتقدم وكذا فى المعرفه بطبيعة المركز نفسه •

وبالاضافه الى ذلك فان المبيعات المرتقبه للقطاع ، وجودة المنتج واسعار المنتجات وموقف المنافسه وغيرها من العوامل يمكن أن يوء ثر على أداء الشخص ظاهريا ، بالرغم من عدم تحكمه فيها • وبالاضافه وحيث أن التنبوء فى وقت الاختيار يغطى فتره معينه من الوقت فى المستقبل ، فانه من الصعوبه لصاحب العمل فى فترة التوظيف أن يقوم بالتنبوء بطريقه قاطعهللظروف غير المرئيه كالصحه المستقبله وتغير الظروف والتى يمكن أن توء ثر على جودة الاداء لرجل البيع • ولكنه يمكنه القيام بعمل توقعات لما سيسوف يحدث ويتخذ القرار بناء على ذلك •

ان التنبوء بسلوك المخلوقات البشريه وفهمها يتطلب الاخذ فى الاعتبار أهمية دور العادات وتحليل الدوافع ودرجة النضج العاطفى ويكون ذلك أساس للتنبوء بما سوف يفعله الشخص فى المستقبل • وذلك عن طريق تحديد نماذج العادات ووضع معايير لقياس كل منها وأيضا تحليل الدوافع والحاجات والتى يمكن أن تستخدم فى التنبوء بالسلوك المستقبلى لرجل البيع ومن تلك الدوافع الاعتبارات الماليه، والضمان ، والحاجه للمركز، والحاجه للقوة، والحاجه للاستفسار والحاجه للفوز، والحاجه للمثاليه، والحاجه للخدمه• وعموما فان تلك الحاجات يمكن أن تتغير من شخص لآخر وأيضا يمكن أن تتغير بالنسبه للشخص نفسه من وقت لآخر •

خطـوات عمليـة الاختيـار ·

قبل القيام بشرح خطوات عملية الاختيار فانه يجب أن يكون واضحا أنه في بعض المواقف فان عملية البحث تكون الخطوة الاولى وفي مواقف أخرى فان فترة التوظيف المبدئي هي الاخيره· فلو أن التدريب مكلفا أو منفقا للوقت أو كلاهما ، أو أن عملية الانهاء صعبه أو مكلفه ، فان استخدام فترة التوظيف المبدئي في آخر جزء من عملية التصفية تعتبر سياسه ضعيفه· ومن الاهميه بمكان الابقاء على سجلات دقيقه متعلقه برجال البيع وذلك نظرا لان ذلك يمكن المدير للمبيعات من معرفة ما اذا كان معدل دوران العماله مرتفع عما هو مرغوب أم لا ، ومعرفة الاسباب وبالتالي محاولة علاجها في وقتها·

ومن الاهمية بمكان ملاحظة أنه اذا كانت عملية الاختيار طويله ومفصله فان عدد قليل من الاعضاء الجدد هم الذين سوف يجتازونها · أما اذا كانت قصيره وسهله فالعديد يمكن أن يجتازونها · وهنا فانه يمكن أن يحدث أخطاء في عملية التعيين وهي القيام بتعيين أفراد غير مؤهلين وأيضا يمكن أن يتم رفض أفراد مؤهلين · ومن الواضح أنه اذا كانت عملية الاختيار نموذجيه فسوف لا يحدث كلا من الخطأيين ، ولكن في الواقع العملي لابد من توقع وجود احتمال للخطأ· فعادة ما يحدث رفض لمتقدم جيد، وقبول واحد ضعيف · وفي بعض المواقف البيعيه المعقده، فانه قد يكون من الصعوبه تقدير المبيعات كما أنه من الصعوبه تحديد صاحب الاداء الجيد الذي تم رفضه·

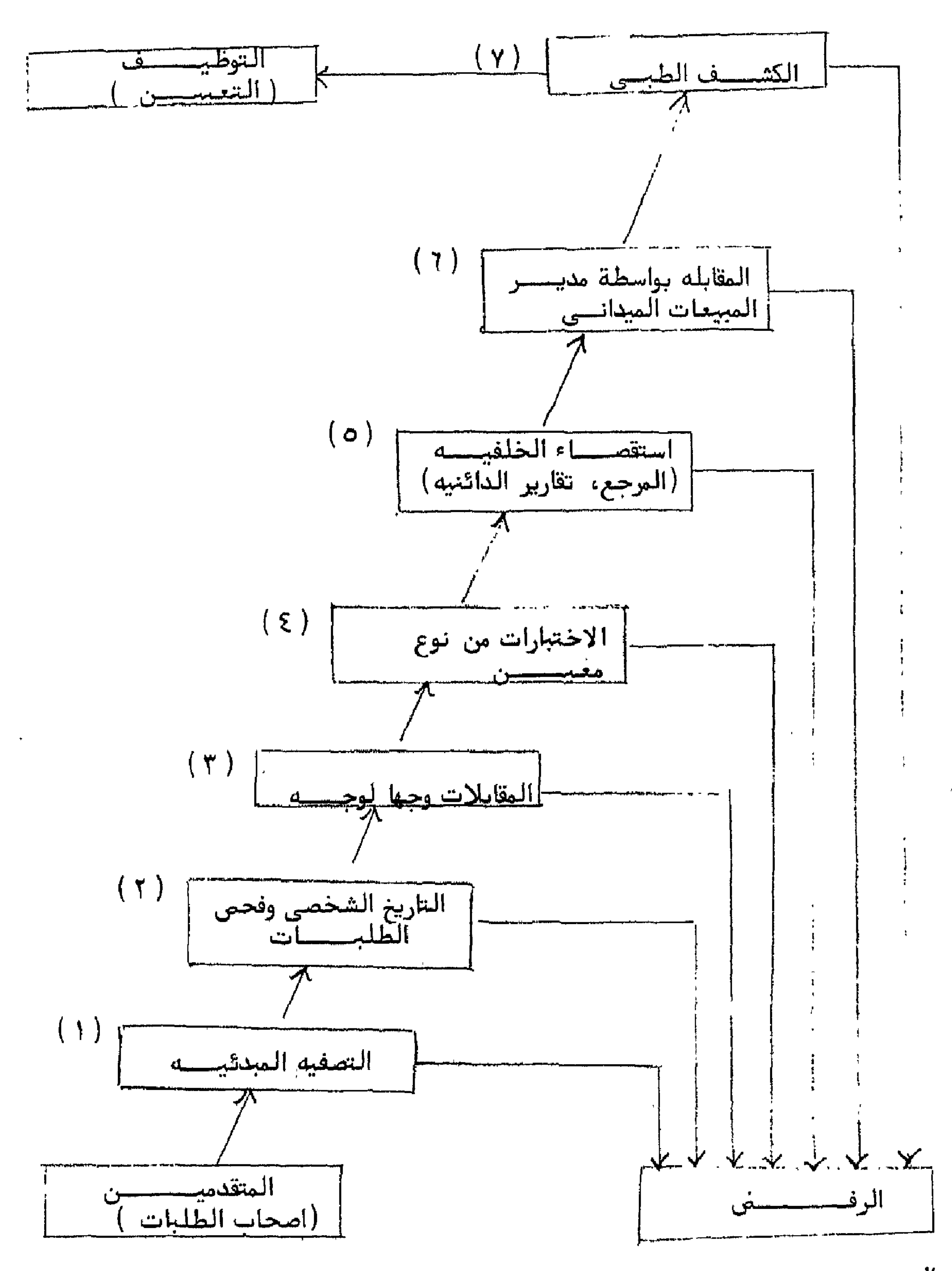
وعموما فان عملية الاختيار يمكن أن تتضمن كل أو بعض تلك الخطوات الاتيه كما هو موضح في شكل (٢٧) (Shapiro, 1977 ; Hartely, 1979 ; Patty & Hite, 1988):

التصفيـة المبدئيـة : ان الهدف من تصميم التصفيه المبدئيه هي التقليل الى أدنى حد ممكن من عدد الافراد المتقدمين وغير المؤهلين بطريقه واضحه · وتبني التصفيه المبدئيه على القيام بسوءال العديد من الاسئله التي تساعد على معرفة مدى ثبات ومسئولية الرجل المتقدم وعدد الاعمال التي التحق بها من قبل (على الاقل في الخمس سنوات السابقه) · وعموما فانه يجب الحد من الاسئله غير المسموح بها الى أدنى حد ممكن ·

وعلى أية حال فانه في الغالبيه من الشركات الكبيره عاده مايتم المقابله بواسطة قسم الافراد · وذلك بعد شرح ومناقشة متطلبات العمل ومواصفاته· وقد يتم استخدام بعض أنواع من نماذج الطلبات المبدئيه حتى يمكن معرفة بعض المعلومات عن التعليم والصحه

شـــــكل (٢٧)

خـطــــوات عمليـــــة الاختيـار



المصـــــــدر : Patty & Hite,1988, P. 198 ; Shapiro, 1977, P. 229 .

والخبره وخلافه . ويجب الاخذ فى الاعتبار بعد كل خطوة من خطوات الاختيار ســواء تقدم المتقدم فى الخطوات أو تم رفضه أن يتوافر لدى المتقدم انطباع جيد عن الشركه، واذا تم رفضه يجب توضيح الاسباب لذلك بصراحه .

تاريخ الشخص : يمكن أيضا أن يتم استخدام نموذج خاص أكثر تفصيلا من نمــوذج الطلب المبدئي الذى تم استخدامه فى الخطوة السابقه . وفى حالة وجود أكثر من مركــز شاغر فى المنشأه فيتم تخصيص نموذج خاص لكل منهم ويجب ملئ نموذج المعلومات ذات العلاقه بالاداء فى المركز المطلوب، ويجب أن يتم مراجعة تلك النماذج دوريا للتأكد مــن أن المعلومات المطلوبه بها ذات علاقه بأداء العمل حتى تكون مطابقه للواقع العملى .

وعن طريق فحص تلك النماذج يستطيع الشخص معرفة المعلومات المطلوبه . وقــد يطلب من المتقدم لبعض المراكز ارفاق السيره الذاتيه مع الطلب . وعلى أية حال فــان النماذج الجيده تسهل عملية الاتصال بين صاحب المقابله والمتقابل . وبالاضافه الى المعلومات التى يمكن الحصول عليها عن طريق استخدام تلك الطلبات فان تلك المعلومات يمكن عــن طريقها معرفة من يصلح ومن لا يصلح من الافراد، كما أن تلك المعلومات تفيد أيضا فــى عملية المتابعه بعد ذلك فى عملية المقابلات . ونجد أيضا أن بعض هذه المعلومات تكون ذات أهمية للتنبوء بالنجاح أو الفشل فى العمل وذلك بناء على الخبره الحقيقيه للمنشأة مع عمالها . هذا مع ملاحظة أنه يمكن استخدام الطلبات الموزونه لتحقيق اغراض معينه .

المقابــلات : يوجد عموما نوعين من المقابلات وهما المقابلات غير الموجهــه والمقابلات الموجهه . وفى المقابلات غير الموجهه فانه تترك الحريه لصاحب المقابله فــى تحديد ما يتم التحدث فيه . فيتم فقط سؤال المتقدم أسئله عامه وعريضه فيما يتعلــق بخبرته وتعليمه وخططه المستقبله وتوقعاته . ان المقابله لا تتبع شكل أو نموذج خــاص وبالتبعيه فان النتائج لمقابلة واحده تكون صعبه فى مقارنتها مع الاخرى .

أما المقابلات الموجهه فهى تتبع شكل أو نموذج معين (أى أنها مرتبه وموجهــه) . فصاحب المقابله يقوم باتباع مجموعه من الاسئله . ويمكن مقارنة النتائج من المقابله الموجهه مع النتائج من المقابلات الاخرى لنفس الشخص أو مع أشخاص آخرين . وعلى أية حال فانــه يوجد أنواع أخرى من المقابلات مثل المقابلات المبنيه على التفاعل والتى يتم فيها وضــع موقف بيعى حقيقى ويقوم صاحب المقابله بملاحظة كيف يتفاعل المتقدم للضغوط الموجوده . ويقوم المدير باعطاء المتقدم أى شيء لبيعه له . وقد أوضح مكئلفين (McElveen, 1974) أن سبعه من عشره يفشلون فى عمل ذلك . وبالرغم من أن تلك الطريقه

جزء من أجزاء عديده من المقابله • ونوع آخر من المقابلات وهى المقابلات العميقه والتى تمد بترتيب وتوجيه أكثر من خلال اسئله خاصه ولكن أقل توجيها من النوع الموجه• ونوع آخر من المقابلات وهو المقابلات المبنيه على الضغوط والتى تتضمن عددا من أصحاب المقابلات الذين يصنعون جوا ومناخا غير محبب للفرد وبيئه مركزه على تتابع الاسئله بسرعه•

وهنا قد يتم عمل أكثر من مقابله اذا تطلب الامر ذلك • ان الهدف الاساسى من المقابله هو الحصول على المعلومات والتى تمكن من عمل تنبوء دقيق وصحيح عن احتمال النجاح للمتقدم فى وظيفه معينه• ان نوع المعلومات التى يتم جمعها يجب أن تكون محدده وذات علاقه موء كده بالاداء الناجح • وبالاضافه الى ذلك فان جمع المعلومات يجب أ لا ينتج عنه تحيز فيما يتعلق بالجنس أو اللون أو الديانه أو البلد أو خلافه•

وقد يوجد العديد من المشكلات والتى يجب أن يتم تقريرها ووضع حلول لها ومنها مقدار المعلومات التى سوف يتم الحاجه اليها فى المقابله ودرجة تفصيلها• وأيضا ما اذا كان من الافضل أن تكون المقابله موجهه أو غير موجهه• وأيضا ما اذا كان من الافضل أن تتم المقابلات باستخدام شخص واحد أم لا • وهل اذا تم استخدام عده اشخاص للمقابله فهل سوف يكون القرار واحد من جانبهم جميعا أم لا • وعلى أية حال،فان الدراسات المتعلقه بذلك لم تتوافق جميعا فى الرأى • فالبعض أكد على أنه اذا كانت المقابلات موجهه فانها تخلق معلومات تمكن صاحب المقابلات من اتخاذ نفس القرار• وبالاضافه ، فانه لكى يكون أصحاب المقابله لديهم القدره على صنع تنبوء دقيق وصحيح بسلوك العمل ، فانه يجب ان لديهم نظام للمعلومات الراجعه والتى عن طريقها يُسْتطاع التعلم من الخبره السابقه وذلك من خلال دقة المعلومات الراجعه• وقد أوضحت الدراسات أيضا بأن الخبره للافراد الذين يقومون بعمل المقابلات ليست كافيه وانما لابد من اعداد برامج تدريب مكثفه بالنسبه لهم . أما عن نظام التقييم المعيارى فيجب أن يتم تطويره للمتقابلين • والا فبدلا من مقارنة القدرات المرتقبه للمتقدم مع المعايير المطلقه ، فان تلك القدرات يتم مقارنتها مع الآخرين بالنسبه لمراكز معينه•

وعلى أية حال فانه لكى تكون المقابله فعاله فانها يجب أن تكون جزء مكمل لاجمالى عملية الاختيار ، كما أنه لابد من تطوير أدوات تقييم فعاله ، وعمل معلومات راجعه عن الاداء الحقيقى ومقارنته مع المتنبأ به • فقد أوضح جينكس وزفيه(Jenks & Zevin-ks, 1989) ان الاعداد المسبق للمقابله بواسطه استخدام تصور أو أحداث معينه هو المفتاح، فقد أوضح قائمة من العناصر التى تعتبر أساسيه ومرشده فى المقابله وهى

الاسترشاد بالسيره الذاتيه للمتقدم والطلب المقدم من أجل العمل والانجازات والخبرة ذات الصله بمتطلبات العمل ، والتخطيط للاسئله بحيث تركز على الخصائص المرغوبه، والاعداد خطوة بخطوة للتصور لكيفيه تمثيل المركز، وعمل ذلك للمنشأة وللفرع والقسم، والبحث عن أمثلة السلوك بالتركيز على ما قام بعمله المتقدم وليس على أساس ما يجب عمله. ويمكن أيضا استخدام الدليل أو المرشد في عملية المقابله للمساعده على التركيز فى الاسئله وعدم ضياع الوقت فى اسئله غير ملائمه وتجنب جعل المتقدم في موقف دفاعي،وأيضا يساعد الدليل على التحكم ورقابة المحادثه.

الاختبارات : ان الاختبارات مقياس موضوعى ومعيارى لعينه من السلوك في الغالب. والهدف الاساسى من ادارة الاختبارات للمتقدمين للمراكز البيعيه هى قياس قدراتهم ، واهتماماتهم ، وقدراتهم على التعلم ، ومهارتهم وشخصياتهم بطريقه معينه يمكن عن طريقها التنبوء باحتمال النجاح . وعموما فان استخدام الاختبارات فى خطوات عملية الاختيار يعتبر من أكثر أدوات الاختيار عرضه للنقاش والنقد. وفى الحقيقه فانه لا يستطيع أحد ألا يُدافع عن الحاجه للطلبات القادمه، أو فحص المراجع (مصدر الرجوع) ، أو المقابلات الشخصيه وحتى ولو كانت صحتهم ليست دائماً موء كده. ولكن يوجد اختلافات فى الرأى فيما يتعلق بالاختبارات وما اذا كانت ضروريه فى موقف التعيين وخصوصا لرجال البيع.

وتعتبر ادارة وتنفيذ الاختبارات مكلفا ، ولكن استخدامها يتزايد كلما أرادت المنشأة أن تجعل عملية الاختيار أكثر موضوعيه، وذلك نظرا لعدم وجود مكان لاستخدام التخمين ولا الاحكام الشخصيه أو الشعور ، كما قد يحدث غالبا فى المقابلات الشخصيه . فالاختبارات بالتأكيد تعتبر موضوعيه ويجب عند استخدامها أن تقيس (مع درجة مرتفعه من التوافق) التنبوء بالنجاح فى عمل معين ويجب أن تكون بالعلاقه غير مكلفه لادارتها نسبيا وأن تكون سهلة الادارة .

وعموما فانه يوجد العديد من الاختبارات التى يمكن أن تستخدم فى هذا المجال ومن أهمها الاتى :

اختبارات القدرة العقليه (الذكاء) : ويعتبر من أكثر الاختبارات شيوعا فى الاستخدام فى عملية الاختيار تلك التى تقيس عموما الذكاء الخام والتدريب . وتقيس تلك الاختبارات قدرة الشخص على التعلم والسببيه بدلا من قياس معرفه محدده أو مهاره معينه (مثل الخلق والابداع والروء يه) ويعتبر اختبار القدره العقليه للادارة الذاتيه لوء تس " Otis " واختبار الشخصية لوندرليك " Wonderlic " من أكثر الاختبارات واسعة الاستخدام

فى هذا النوع • وبالرغم من وجود عدد من الاختبارات البديله الاخرى مثل اختبار التكيف، واختبار تقسيم الشخصية لوسمان " Wesman "، واختبار رقابة المفهوم. إلا أنه من أهم الانتقادات الموجه لتلك الاختبارات وخصوصا فيما يتعلق باختبار رجل البيع الاتى: (١) يتم التمييز فى تلك الاختبارات بناء على الخلفيات فيما يتعلق بالاصل والجنسيه• أى يتم التمييز بناء على الخلفيه الثقافيه وبذلك تكون القدرة الحقيقيه فى غير صالح أعضاء أقليات معينه ويتم تقييمها بأقل مما تستحق باستخدام تلك الاختبارات • (٢) فبينما تقيس تلك الاختبارات الاستخدام والتكامل فى اللغه وقدرة حل المشكلات فانها لا تقيس مدى القدرة على الخلق والابداع• ففى العديد من المواقف البيعيه تكون القدره على الخلق والابداع من الاشياء المرغوبه والضروريه • (٣) والانتقاد الثالث لاختبارات الذكاء يتعلق بطبيعة الاسئله وما اذا كان يوجد حاجه اليها• فلو أن الشركه تقوم بتعيين خريجى الجامعه ، فهل حامل الدبلومات لا يكون اثبات كافى على مستوى ذكاء مرضى ؟ ولو أن تارك المدرسه الثانوى هو المصدر الرئيسى للمتقدمين ، عندئذ فانه يوجد تعديل لاستخدام اختبارات الذكاء لازالة الشخص غير القادر على عمل الشيىء بوضوح ، بالرغم من أنه قد يتم السوء ال على ما اذا كان لا يمكن معرفة عدم القدرة من خلال استخدام الطلبات والمقابلات •

اختبارات الاستعدادات (المهارات)الميكانيكيه : ان هذه الاختبارات ليس لها علاقه كبيره بالبيع ماعدا فى حالات معينه وهى فى تصنيع السلع الصناعيه وغيرها• وحتى عندئذ فان الحاجه الى اختبارات المهارة الميكانيكيه لبيع مثل تلك السلع بفاعليه تكون موضع العديد من الاسئله•

اختبارات الاهتمام (الميل) المهنى : تعتبر اختبارات الاهتمام من الاختبارات الشائعة الاستخدام فى عملية الاختيار • والافتراض هنا هو أن الشخص سوف يكون أكثر فاعليه وأكثر ثباتا لو أنه أوضح اهتمام قوى بهذا النوع من العمل • فهذه الاختبارات تحاول اما ان تقيس القوة النسبيه لاهتمامات المتقدم لعمل معين أو مقارنة اهتمامات المتقدم مع هوء لاء الافراد فى مجال المبيعات • ومن أكثر الاختبارات واسعة الاستخدام اختبارات الميل المهنى القوى ، وقائمة الافضليه الشخصيه لكودر " Koder "• وبالرغم من فائده تلك الاختبارات فى الميول المهنيه فانها أقل فائده فى عملية التعيين وذلك نظرا لسهولة تأثرها بالتقليد • ومثال لو أن شخص ما قام بالتقدم للعمل كرجل بيع وقد أوضح بأنه يفضل قضاء هذا المساء فى تجمع اجتماعى بدلا من البقاء فى المنزل لقراءة كتاب مثلا • ان الافضلية الاولى تقترح بالطبع الاجتماعيه والاهتمام الاجتماعى المتوافق مع البيع بينما الاخيره تعطى اشارة واقتراح غير مباشر بالانعزالية وهذا لا يتوافق مع رجل البيع الفعال •

اختبارات الذكاء الاجتماعي والاستعدادت (المهارات) البيعيه: ان الصفات المولود بها الشخص أو اكتساب المهارات الاجتماعيه يمكن أن يتم اختبارها • وبعض هذه الاختبارات تبنى على أساس استخدام المواقف البيعيه الحقيقيه والتي فيها يجب على المتقدم أن يقوم باختيار البديل الفعال من بين العديد من البدائل المعروضه أو المقدمه له• ويوجد اختبارات أخرى تحاول أن تقيس القدرة على القول في الوقت المناسب والدبلوماسيه• ولكن تلك الاختبارات وقيمتها موضع العديد من الاستفسارات • فبعض الاجابات في اختبارات الموقف البيعي موضع الكثير من الجدل والنقاش • وبعض الاجابات والاختبارات في الحقيقه تقوم بناء على تكوين امتحان في المهارات البيعيه الاساسيه، وهنا فانه اذا كان يوجد نقص أو عجز في المتقدم وخصوصا الذى ليس لديه خبره كافيه فانه من السهوله أن يتحسن اما بواسطة برامج التدريب الذى تقوم بها الشركة او عن طريق دراسة واحد من الكتب في الموضوعات المرغوبه •

اختبارات الشخصية: ان هذه الاختبارات يتم تصميمها لقياس الخصائص مثل التواء م العاطفي، والثقه بالنفس ، والاستمراريه في بذل المجهود بالرغم من وجود عقبات، الخلق والاجتماعية والعدوانيه •• الخ• وهذا عموما ما يتطلب ترجمة بواسطة سيكولوجي موء هل

وعموما فان تلك الاختبارات السيكولوجيه تحاول أن تقيس بعض الصفات السلوكيه الضروريه للنجاح في البيع • ومن أهم أنواع الاختبارات المستخدمه قائمة الشخصيه المتعدده الوجوه (الابعاد) لمنيسوتا " Minesota "، وقائمة الشخصيه لبيرنريتر " Bernreuter "، وجدول الافضليه الشخصيه لادوارد " Edward "• ان هذه الاختبارات كانت مصممه في الاصل لتعريف الافراد ذوى المشكلات الشخصيه والاتجاهات العقليه• ويمكن هنا السوء ال عما اذا كانت تلك الاختبارات يمكن أن تقيس بدرجه كافية من الاشباع السلوك الطبيعي واتجاهاته • وعلى أية حال فان اختبارات الشخصيه من الممكن استخدام التقليد فيها• هذا بالاضافه الى أن صحتها تصبح محل سوء ال ، وفي الواقع العملي فانها لا تستأصل الا القليل من المتقدمين •

ويوجد أنواع أخرى من الاختبارات كاختبارات الاتجاه لقياس المعنويه واختبارات الانجاز والتي تبحث وتهتم بتحديد مقدار معرفة الافراد بموضوع معين.ويوجد عدد من الاختبارات المعياريه لهذا النوع وذلك لقياس المعرفة في مجالات معينه وذلك نظرا لاختلاف المهارة المتضمنه في والمطلوبه لكل عمل •

وعلى أية حال فانه بالرغم من شيوع استخدام أو قبول الاختبارات فى العديد من المنظمات فانها تعتبر مكلفه• وفى نفس الوقت طريقه غير فعاله للاختيار من بين العديد من المتقدمين الذين يكونون موء هلين بدرجة معقوله من الناحية التعليميه وأيضا الخبره•

ويجب على المنشأة أن تقارن بين المزايا والفوائد التى ستعود عليها من استخدام الاختبارات وبين التكاليف التى ستتحملها • ومثل ذلك التقييم يعتبر من الفائده بمكان اليوم وذلك نظرا للغرامات التى قد توقع على الشركات من جراء التمييز وعدم العداله فى الاختبارات وذلك قد يكون فى بعض الدول • واذا لم تقوم باثبات صحة الاختبارات ودرجة تنبوء ها بالنجاح فى العمل فانها سوف لا تأمن من الغرامات • وعلى أية حال فان اختبارات الصحه نفسها تحتاج أن تتم منفصله بواسطة أعضاء جماعة أقلية•

ويجب أيضا على المنشأة أن تتم عمل تلك الاختبارات بناء على مواصفات دقيقه مشتقه من التوصيف للعمل • وذلك من أجل التأكد من تحديد ومعرفة القدرات المطلوبه من رجل البيع الجيد •

وعموما فانه يوجد العديد من الاسباب التى تسبب الفشل عند استخدام أنواع معينه من الاختبارات ومنها الاتى (Mayer & Greenberg, 1970) :

(١) أنواع معينه من الاختبارات تركز على الاهتمام بدلا من القدرة• ان النظر الى مفهوم الاهتمام للفرد على أنه مساوى لقدرته كان سببا من أسباب فشل الاختبارات • وبناء على ذلك فان الاختبارات قد تم تطويرها من خلال سوء ال أسئله عن رجل البيع الناجح أو الافراد الناجحين فى مجالات أخرى مع افتراض أنه لو أن المتقدم قد عبر عن نفس نوع نموذج الاهتمام لرجل البيع الناجح ، فهو سوف يكون ناجح وبالطبع فان هذا الافتراض خاطىء • فمن الناحية السيكولوجيه فان الميل والاهتمام لا يساوى الاستعداد (المهارة) حتى ولو أن شخص ما له ميول واهتمامات تماما بنفس الاشياء المحدده التى يهتم بها شخصا آخر فهذا لا يعنى أنه يملك نفس المهارة و بالتساوى ، فان الحقيقه بأن شخص ما يمكن أن يملك نفس نموذج الاهتمام كرجل بيع ناجح فهذا لا يعنى أنه يستطيع أن يبيع حتى ولو كان يرغب أن يبيع فهذا لا يعنى أنه يستطيع أن يبيع •

(٢) ان الاختبارات توء دى الى التقليد المشهور • فعندما يقوم شخص ما بالتقدم للعمل فمن الواضح أنه سوف يحاول أن يقول لصاحب العمل ما يعتقد أن صاحب العمل يرغب فى سماعه • ومع وجود قدر معين من الذكاء فان المتقدم سوف يعرف أنه مذ الواجب أن يقول أنه يفضل أن يعمل رجل بيع بدلا من خبير معمل وذلك بغض النظر عن تفضيله

الحقيقى • وهو يعرف أيضا أنه سوف يقول أنه يفضل أن يكون مع الناس بدلا من الجلوس فى المنزل للقراءة• وهكذا فانه سوف يقول كل ما يساعده ويعضد من موقفه كرجل بيع•

وبالرغم من وجود كتيبات عن كيفية هزيمة اختبارات المهارة، ولكن حتى مع تلك الكتيبات فان الشخص متوسط الذكاء يستطيع بسرعه أن يرى ما يبحث عنه المختبر ويعطيه ما يرغب • ولذلك فان الاختبارات يمكن أن تنجح ببساطه فى عملية التصفية لاولئك الافراد غير الاذكياء والذين لا يكونون قادرين على روءية ومعرفة نموذج الاستجابه الخاص والمرغوب وبمعنى آخر فحيث أنهم لا يجيدون التقليد فانهم يمكن تصفيتهم الى الخارج• ونجد حتى صاحب المقابله يمكن أن يلاحظ ذلك النوع من الغباء حتى أسرع من الاختبار •

(٣) ان الاختبارات تركز على تصرف الافراد تبعا للقواعد والنماذج والعادات المتعارف عليها ولا تركز على الابداع والخلق الشخصى • ويعتبر الانتقاد للاختبار السيكولوجى هو أن المختبر يبحث عن التصرفات تبعا للمتعارف عليه وعن الطرق المعياريه التى يمكن بها أن يحكم على المتقدم للعمل كرجل بيع • وهذا يعنى أن المفكر والمبدع والمتخيلين والذين يقومون باتخاذ أفعال مفاجئه بدون تفكير وخلافه يتم تصفيتهم للخارج باستخدام الاختبارات التى تركز على الثبات على القواعد والنماذج المتعارف عليها •

ان العديد من تلك الاختبارات تفشل فى اختيار رجل بيع جيد، وأيضافانه من الممكن فى الحقيقه تصفية بعض الافراد ذوى الانتاج المرتفع نظرا لخصائص الابداع والافعال المفاجئة حيث أن معظم الاختبارات تقلل من مستوى تلك الخصائص وتعتبرها صفات غريبه أو ضعيفه •

(٤) ان العديد من الاختبارات حاولت عزل الصفات بطريقه جزئيه بدلا من التركيز على الديناميكيه الكليه لرجل البيع • ان معظم اختبارات الاستعداد (المهارة) والشخصيه مبنيه فى تكوينها ومدخلها على الصفات • فهم يرون الشخصيه على أنها سلسله من أو عدد من الاجزاء المترابطه من الصفات الظاهره واحده تلو الاخرى • ولذلك فان شخص ما يمكن أن يكون اجتماعى بطريقه كبيره بينما منخفض من حيث الاكتفاء والسيطره الذاتيه• وشخص آخر يمكن أن يكون مرتفع فى العلاقات الشخصيه ولكن منخفض من حيث التعاون • ان التفاعل الكلى والديناميكى للشخصية كما تم النظر اليها بواسطة العديد من السيكولوجى اليوم تبنى على سلسله من الاجزاء الصغيره (رياضيا صفات منفصله) ولذلك فان رجل البيع يجب أن يكون اجتماعى مسيطر، صريح، مسئول ، أمين، ويتوافر لديه الولاء الخ•

ان اجمالى التفاعل الديناميكى الكلى داخل الشخص سوف تساعد على القيام بعملية البيع بنجاح • وهذا لم يتم روء يته فى الحقيقه فى تلك الاختبارات • فقد يوجد شخص ما اجتماعى ، مسئول •• الخ ولكن لازال رجل بيع ضعيف • ومن هنا فان الديناميكيه المركزيه هى الاساس للقدره على البيع بدلا من التركيز على الصفات ويعتبر ذلك هو الاسلوب الموجب فى التنبوء بنجاح رجل البيع كما أوضح العديد من العلماء •

استقصاء الخلفية : وبعد أن يتم النجاح فى المقابله والاختبارات يمكن أن يتم عمل فحص للمرجع (أى التأكد من المعلومات) • ان الرجوع الى المصدر الاصلى يعتبر على درجة من الاهمية من حيث التأكد من المعلومات وفي نفس الوقت الحصول على معلومات أكثر.ولكن من الجهه الاخرى فقد يقوم المصدر بالامداد بالمعلومات الجيده فقط ويحجب المعلومات الاخرى •

هذا ويجب فحص المرجع جيدا بحيث أنه يمكن أن يمد بالمعلومات الموضوعيه والحكمية عن الاداء والسلوك • ومن الاهمية بمكان بالنسبه للقائم بالمقابله أن يقوم بفصل البيانات الموضوعيه عن الحكمية.وأيضا فانه يجب التأكد من أن المرجع يمكن أن يقوم بالامداد بمعلومات متحيزه اما لصالح الشخص أو ضده• هذا بالاضافه الى أن المتقدم يمكنه أن يكتب فقط المرجع الجيد ، ولكن يمكن للمنشأة أن تفحص آخر عمل قد عمل به وتحصل على المعلومات•

وعموما فان الغالبيه من الشركات عند القيام بتعيين رجل البيع تطلب منه المراجع (أى الاشخاص الذين يمكن الرجوع اليهم للاستفسار عن خاصية وقدرات المتقدم) وتقارير عن الدائنيه •

المراجــع: يوجد العديد من المشكلات ذات الصله والارتباط بالمراجع والتى يجب فهمها وهى الاتى (Patty & Hite, 1988) : (١) استخدام المراجع كأداة للتنبوء ، (٢) مصادر المراجع، (٣) امتناع الشركات عن الامداد بالمعلومات كتابة• وسوف نقوم بشرح كل منهم فيما يلى :

(١) أداة التنبوء • ان استخدام المراجع كأداة للتنبوء يمكن أن يبنى اما على فشل الافراد فى استخدام نماذج سلوك متشابهه ، أو أن الافراد سوف يستمروا فى أن يسلكوا فى المستقبل نفس السلوك الذين كانوا يسلكونه فى الماضى• وعلى أية حال فانه يوجد العديد من الامثله على أن الافراد يمكن أن يتغير سلوكهم بمرور الوقت • فالافراد باستمرار يمكن أن يكونوا مدفوعين للقيام بالتصرف بطرق مختلفه • وبالتبعيه فانه من الصعوبه التعميم بأن سلوك

متقدم معين للعمل سوف يستمر كما هو من قبل أو قد يتغير ٠

(٢) مصادر المراجع ٠ نجد عموما أن المتقدم لعمل ما يقوم بكتابة الاسماء من المراجع المتأكد من أنها سوف تعطى توصيات مفيده٠ ومن وجهة نظر المنشأة فان أهم المصادر للمعلومات هى أصحاب الاعمال الماضيين والحاضرين والذين لم يتم وضعهم فى قوائم المراجع ولكن هم الذين عادة ما يتم وضعهم فى نموذج التاريخ الشخصى للمتقدم ٠ وعموما فان غالبية المنشآت لا تقوم بالاتصال بصاحب العمل الحالى اذا لم يكون لديهم تصريح مكتوب من المتقدم للوظيفه بهذا الغرض ٠

(٣) امتناع الشركات ٠ معظم الشركات قد تمتنع عن وضع أى عبارات كتابيه توضح أى شيىء غير حسن عن العامل الحالى ٠ وقد يرجع السبب فى هذا الامتناع الى أن الشركه لا ترغب فى أن توء ذى الموظف وتضيع عليه فرصة ايجاد وظيفه مربحه (الا تحت ظروف قاسيه) ٠ وأيضا فان عدد من الشركات قد يتم مقاضاتها فى حالة كتابة أى عبارات قد لاتكون هى الحقيقه التامه٠

وعلى أية حال فانه للتغلب على تلك المشكلات فان معظم أقسام الافراد قد قامت بتطبيق مدخلين (١) البحث عن مراجع غير التى تم ذكرها بواسطة المتقدم ، (٢) عمل مقابلات لهوء لاء المراجع بصفه شخصيه أو من خلال التليفون ٠ وعلى كل فعندما يتم استخدام المراجع كأداة من أدوات الاختيار فانه يجب أن يتم التأكد من صحتها وأن المعلومات التى تم الحصول عليها من المراجع ذات علاقه بأداء عمل المبيعات وتساعد فى التنبوء بنجاح المتقدم فى أداء الاعمال البيعيه ٠

معلومات الدائنيه : تستخدم تقارير الدائنين كأداة من أدوات عملية الاختيار ، ولكن مثلها مثل باقى الادوات تحتاج للمزيد من للبحث عن مدى ودرجة صحتها والاعتماد عليها كأداه تتنبأ بأداء العمل ٠ وعموما فان استخدام تقارير الدائنيه كأساس للحكم على مدى نجاح المتقدم لا تعتبر وسيله جيده٠ وتقليديا فقد كان استخدام تقارير الدائنية الوسيله لتحديد المسئولية الماليه للمتقدم٠ والفكرة وراء استخدام التقارير الماليه هى قبول تساوى المسئوليه الماليه مع مسئولية العمل ٠ وهذا قد يكون صحيحا أو غير صحيح ٠ فالابحاث لم تضع اجابه قاطعة على ذلك ٠

المقابلة الاخيرة : بعد أن يتم معرفة وفحص الاستقصاء ات والاختبارات فانه لازال هناك احتمال لرفض بعض المتقدمين ٠ وهنا فان الافراد الذين سيعملون مع

المتقدم الجديدوسيشرفون عليه يكون لديهم فرصه لمقابلته وسوء اله عن أى شبئ يريدون معرفته،وهنا يستطيع مدير المبيعات ويكون لديه الفرصه لتحديد من سوف يعمل معه المتقدم ويفضله وأيضا تقرير أى المناطق أو القطاعات يفضل أن يعمل بها • وهنا يمكن استخدام بعض النماذج حتى يتعرفوا أكثر على المتقدم كانفاق يوم كامل معه حتى يتعرف على طبيعة عمله وفى نفس الوقت يمد المنشأة بأبعاد أخرى لتقييمه •

واذا لم يتم استئصال العدد غير المطلوب فان مدير المبيعات يملك الفرصه لعمل الاختيار • وقد يكون من غير السهل اتخاذ قرار فى مثل ذلك الموقف نظرا لان المتقدمين الباقين يمكن أن تتوافر فيهم الشروط ولكن الشواغر ليست كافيه لهم جميعا • فلو أن معدل دوران العمل بالمنشأة مرتفع فانها يمكن أن تضعهم تحت التدريب الى أن يتوافر مكان لهم والا فانه قد يتم الاحتفاظ بأسمائهم حتى يتم الحاجه اليهم اذا امكن ذلك •

وعموما فان المقابلات تعتبر من أكثر أدوات الاختيار استخداما ، وبالرغم من الاستخدام الواسع للمقابلات والابحاث الكثيره المتعلقه بالمقابلات الا أن النماذج التى تستخدم عادة فى المقابلات تملك القليل من الاعتماديه والصحه اذا تم استخدامها بمفردها (تشير الاعتماديه الى القدره على تمييز المتقابلين والوصول الى نفس الاستنتاج فيما يتعلق بنفس المتقدم ، أما الصحه فهى القدرة على التنبوء بمدى النجاح فى العمل باستخدام المقابله) • وعلى أية حال فيوجد بعض نقاط الضعف فيما يتعلق بالمقابله ومنها الاتى (Härtely, 1979) :

(١) كلمات الاسئله • فقد تكون الاسئله غامضه أو مقترحه أو موضوعه بطريقه ضعيفه، وبالتالى فيوجد صعوبه فى الفهم المتبادل •

(٢) تأثير الهاله • وهذه هى اتجاه للحكم على القيمه الاجماليه للشخص عل أساس خاصية معينه •

(٣) النموذج العام والثابت • ان المتقابل يمكن أن يعتقد فى صفات معينه للشخص على أساس مظهره أو جنسيته أو عمره أو النوع الى غير ذلك • فلو أن الشعر مثلا يمكن أن يمد بدلائل معينه فاللون الاحمر يحدد أن الشخص مزاجى •

(٤) التحيز الشخصى لصاحب المقابله • وهو اتجاه صاحب المقابله لاتخاذ القرار عن المتقدم على اساس بعض الخصائص الشخصيه • فيوجد بعض الصفات الشخصيه المعترض عليها للعديد من أصحاب المقابلات كقطع المحادثه والازعاج، التحدث والسيجاره فى فم المتقدم ، عض أظافر اليد ، اللعب بالعبارات أثناء التحدث ، القيام باستخدام اللبان أثناء المقابله ، لبس ملابس مزعجه ، تجنب النظر فى عين صاحب المقابله، الى غير

ذلك من الصفات التى قد تجعل صاحب المقابله متحيز ا لفعل شيىء معين • وبالرغم من أن تلك الاشياء قد يتم عملها بدون قصد وقد يكون السبب الارتباك نتيجة للمقابله أو غير ذلك •

(٥) نقص أ(و ضعف الاتفاق (أو الفهم) • ان المشكلات المتعلقه بالمقابله لا تقتصر على عدم الخبره أو صغر السن • فالمقابله تتجه لان تكون موقف ضاغط واذا كان صاحب المقابله ليس لديه القدره على عمل علاقة صداقه مع المتقدم ، فان التفاعل والاتصال يكون ضعيف • ان الاختلافات فى الفهم يمكن أن تقود الى أن صاحب المقابله يتوصل الى اسنتاجات مختلفه عن نفس الشخص المتقدم •

وعلى أية حال فان استخدام المقابله بمفردها قد لا تصلح للتنبوء بفاعلية بنجاح العمل واذا تم استخدامها مع باقى أدوات الاختيار فان قيمتها تتحسن • ويجب أن يحدث تنسيق بين نموذج الطلب وبين المقابله • أى أنه يجب أن يتم مراجعة نموذج الطلب قبل أن تتم المقابله وذلك حتى يمكن أن يتم حل بعض الافتراضات والعوامل التى قد تكون سالبه •

الكشف الصحى : ان الاعمال البيعيه عموما تتطلب القدرة العقليه والجسمانية، وذلك نظرا لانه قد يطلب من رجل البيع البقاء عدة أيام كل شهر أو كل اسبوع مسافرا خارج منزله، وبالتالى يتعرض للاكل خارج المنزل وفى نفس الوقت النوم فى أماكن أخرى • هذا بالاضافه الى أن رجل البيع قد يتعرض لمواقف كثيره قد تكون رفض وبالتالى فهو معرض للاحباط • ففى معاملاته مع المستهلكين يتعرض لنوعيات عديده من المستهلكين وبالتالى يواجه رجل البيع العديد من الظروف التى قد تكون صعبه سواء عقليا أو جسمانيا •

وعموما فان المنشآت تطلب من كل متقدم أن يخضع للفحص الطبى • ونظرا لان الفحص الطبى يتطلب الكثير من التكاليف ، لذلك فانه يتم عمله فى المرحله الاخيره من عملية الاختيار •

معايير الاختيار •

بالرغم من عدم وجود معادله معينه لاختيار رجال البيع الا أن العديد من الباحثين ينظرون الى الشخصيه النموذجيه لرجل البيع ولذا فانه سوف يتم القاء بعض الضوء على بعض المعايير المرتبطه باختيار رجال البيع (Mayer & Greenberger, 197o ; Shapiro, 1977) :

القدره على الشعور : ان القدرة على الشعور والتخيل هى القدره المركزيه الهامه لان تشعر كما يشعر الطرف الاخر لكى تكون قادرا على بيع المنتج أو الخدمه له • ان امتلاك القدره على الشعور لا تعنى بالضروره أننا نشعر ، فنجد مثلا أن شخص ما يمكن أن يعرف ما يشعره الطرف الآخر بدون الموافقه على هذا الشعور ولكن رجل البيع ببساطه لا يمكن أن يقوم بالبيع جيدا بدون وجود معلومات راجعه من عمله وذلك من خلال القدره على الشعور •

ان رجل البيع ذو القدرة الضعيفه على الشعور يصوب نحو الهدف على قدر استطاعته ويتقدم تجاه البيع ولكن لو أن هدفه (المستهلك) وفشل فى التنبوء بالهدف (ومن ثم فى الاداء البيعى تبعا لذلك التنبوء) فان البيع يتم فقده • ومن الجهه الاخرى فان رجل البيع ذو القدره الجيده على الشعور يحس ويشعر بردود الفعل للمستهلك وهو لديه القدره على تعديل تلك الردود للفعل • فهو لا يتجه ببساطه نحو الاعداد للبيع ولكنه يستعيد بناء على ردود الفعل الحقيقيه بينه وبين المستهلك الاحساس بما يشعر به المستهلك • فهو لديه القدره على تغيير التحرك ، ومضاعفة ما ينوى عمله، وعمل التعديلات الخلاقه الضروريه للوصول الى الهدف وانهاء البيع •

الحاجه الي احراز النصر والفوز : ان الحاجه الى الانتصار والفوز من الصفات الاساسيه التى يحتاج اليها رجل البيع الجيد والتى تجعله يرغب في ويحتاج الى القيام بأعمال البيع شخصيا أو بطريقه ذاتيه وليس فقط من أجل النقود والتى سيتم كسبها • فشعوره يجب أن يكون نحو حاجته لاعمال البيع ومساعدة المستهلك على إشباع حاجته الشخصيه، وبالتبعيه فان الانتصار والفوز بالبيع يمده بقوة تساعده على تأكيد وتقوية ذاته (تحقيق ذاته) • ان صورته الذاتيه تتحسن كثيرا بواسطة عظمة الانتصار وتناقص الفشل •

ونظرا لطبيعة عمل البيع، فان رجل البيع سوف يتأثر بالفشل فى البيع غالبا بدرجه أكبر عنه فى حالة النجاح • وذلك نظرا لان الفشل يتجه الى انقاص أو تخريب صورته الذاتيه، ولا يمكن أن تكون صورة رجل البيع الذاتيه ضعيفه جدا حيث أن الصوره الذاتيه الضعيفه تستمر لفتره طويله• وبدلا فان رجل البيع الذى يفشل يجب أن يتصرف كالنمر بدافع نحو بذل مجهودات أكثر والتى مع تحقيق النجاح سوف توصل الى زياده تحقيق الذات التى يريدها • ويجب تحقيق التوازن بين (١) ضعف الذات جزئيا ليتم دفعها بدقه وبالطريقه الصحيحه للحاجه للتعامل أكثر لزيادة المبيعات ، وبين (٢) قوة الذات بدرجه كافيه ليتم دفعها بواسطة الفشل. ولكن قوة الذات يجب ألا تكون الى الحد الذى

قد يسبب الانغلاق .

ان شعور رجل البيع المضاعف بحاجته الى الانتصار تمكنه من تحقيق الهدف بفاعليه من خلال اتمام عملية البيع . فالحاجه الى اتمام البيع واحراز الفوز وشعوره يعطيه أداة الاتصال التى تمكنه من أداء عمله بنجاح . ولذا فان ادارة المنشأة التسويقيه يجب أن تصمم أعمال رجال البيع والاهداف البيعيه بالصوره التى تقوى شعوره وطموحه لاحراز النجاح. ولا يجب أن تكون الاهداف البيعيه عاليه بدرجه خياليه مما يسبب له الاحباط أو القلق والخوف من الفشل ، كما لا يجب أن تكون الاهداف البيعيه منخفضه ومتدنيه بدرجه كبيره بما قد يسبب لامبالاه وتهاون من جانب رجل البيع (Likert,1979;Kanter,1977) .

تضافر التأثيرات : ان العلاقه بين الشعور (القدره على فهم مركز الشخص الاخر (المشترى المرتقب) والتكيف معه ومع احتياجاته والتنبوء بدرجة الاستجابه للمداخل البيعيه المختلفه) والحاجه الى الانتصار لتحقيق البيع بنجاح سوف يتم التعامل مع تلك العوامل الديناميكيه كخصائص منفصله. فهى منفصله فى أن شخص ما يمكن أن يملك شعور قوى وأى مستوى من الحاجه الى الانتصار (أى أقصى القوة الى أقصى الضعف) ، وأيضا يمكن أن يملك شعور ضعيف وأى مستوى من الحاجه الى الانتصار ، وعموما فان الشعور والحاجه الى الانتصار كمحددات لقدرة البيع يقوى كل منهما الآخر .

فالشخص مع الحاجه القويه الى الانتصار يملك أقصى دافعيه لكى يستفيد بالكامل بما يملكه من الشعور. ان الحاجه الى البيع لا تجعله يفقد شعوره ويعانى من المقاساه. ولو أنه لا يحتاج الى الانتصار ، فان معرفته الجيده بالحاجات الحقيقيه للمستهلك المرتقب يمكن أن تخبره بأن المستهلك فى الحقيقه سوف لا يشترى حيث أنه لا يحتاج الى البيع بالمعنى الشخصى الداخلى، وعندئذ فهو لا يقنع المستهلك بالشراء .

ولذلك فانه توجد علاقه ديناميكيه بين الشعور والحاجه الى الانتصار كنوع من أنواع تحقيق الذات . ويمكن أن تأخذ اتحاد من الاثنين كل منهما يعمل على دفع الآخر وكل منهما يمكن الآخر من الاستفاده العاليه لخلق رجل البيع الناجح .

الحاجه الى التوازن : ان تحقيق التوازن بين الذات والحاجه الى البيع بشده سوف يمكن من السماح لرجل البيع أن ينظر بقرب الى المستهلك والاستفاده الكامله من مفهوم الشعور بتفاعلات المستهلك وحاجاته. ولذلك يوجد عدد من الاتحادات الممكنه للشعور والحاجه الى الانتصار . فالشخص يمكن أن يملك درجة مرتفعه من كل من الشعور والحاجه

الى الانتصار ، أو القليل من أى منهما ، أو نوعين من الاتحاد بين كل منهما كالاتـــى:

أولا : درجة مرتفعه لكل من الشعور والحاجه الى الانتصار : ان رجل البيع الذى لديه درجة مرتفعه من كل من الشعور والحاجه الى الانتصار (اتمام عملية البيع) ســـوف يكون من أفضل رجال القوة البيعيه٠

ثانيا : درجه مرتفعه من الشعور ومنخفضه من الحاجه الى الانتصار : ان رجل البيع مع شعور حسن ولكن درجه منخفضه جدا من الحاجه الى الانتصار يمكن أن يكون شخـــص عظيم فى مظهره ولكن سوف لا يقدر على انهاء التعامل بفاعليه، فهو يعتبر محبوب مـــن الجميع ، ومن حيث مظهره فهو يكون أفضل رجل فى القوة البيعيه٠ فهو غالبا يتم تعيينه لانه يملك خصائص شخصيه حسنه ولكن مازالت قدرته على انهاء واتمام عملية البيع ضعيفه٠ وهو سوف يستمر مع المستهلك ويفهمه، ويوصله قرب انهاء عملية البيع، ولكن لا يملك الحاجه القويه لتحريك المستهلك الى اتمام عملية البيع ٠ ان انهاء عملية البيع تعتبر الخطوة الاخيره فى عملية البيع (من حيث الخطوات نفسها) والتى نجـد أن الشعور بمفرده لا يمكن مـن تكملتها ٠

ثالثا : درجه مرتفعه من الحاجه الى الانتصار ومنخفضه من الشعور : ان رجل البيع الذى يملك درجه مرتفعه من الحاجه الى الانتصار ومنخفضه من الشعور سوف يدفع طريقه من خلال بعض المبيعات.ولكنه سوف يفقد الكثير من المبيعات وسوف يوء ذى صاحـــب العمل من خلال نقصه فى الفهم للاخرين ٠

رابعا : درجه منخفضه من الشعور والحاجه الى الانتصار : ان رجل البيع بـــدون الكثير من الشعور و الحاجه الى الانتصار سوف لا يكون فى الحقيقه رجل بيع ناجـــح ٠ وبالرغم من أن عدد كبير من رجال البيع يقع فى تلك المجموعه الا أن صاحب العمل يجب أن يتجنب الشعور بالمعاناه عن طريق معرفة ذلك مقدما قبل القيام ببذل المزيد مـــن المجهود لتعيينهم وتدريبهم ٠

وعموما فان وجود الشعور بدون الحاجه الى الانتصار تقود الى شخص حسن ولكنـه لا يستطيع انهاء عملية البيع بينما وجود الحاجه الى الانتصار بدون الشعور تقود الـــى امكانية انهاء البيع ولكن غالبا ما يقود الى تحطيم استمرارية العلاقه٠

الصفات أو المساهمات الشخصيه الاخرى : يعتبر المخلوق البشرى من الاشيـاء المعقده والصعب التعامل معها وذلك نظرا لوجود العديد من العلاقات بين صفـــات

الاشخاص والكثير منها متصارع مع الاخر ، هذا بالاضافه الى وجود اختلافات حتى فى وضع تعريفات محدده وواضحه لتعريف الصفات المختلفه ٠

ان الشعور والحاجه الى الانتصار يعتبران من أكثر الصفات ضرورة لاعمال البيع والتى تتضمن درجه من الاقناع بالمقارنه بأعمال البيع التى تكون مركزه تركيزا كاملا على الخدمه ٠ ان تحقيق التوازن بين الشعور والحاجه الى الانتصار يتضمن أهمية الثقه بالنفس ٠ ان رجل البيع يحتاج الى الثقه للوقوف فى وجه الرفض للشراء ٠ ان الثقه بالنفس تساعد رجل البيع على التطور مع شعور المشترى بالثقه فى البائع ٠ وأيضا تساعد على زياده شعور المشترى بالثقه مما يجعل بامكان المشترى المرتقب أن يقوم باتخاذ قرار الشراء ٠

وأيضا تعتبر القدره على كسب حب الآخرين من الصفات المفيده ولكنها أحيانا ليست ضروريه٠ فأحيانا عندما يكون الشخص محبوب فهذا يوضح أن لديه قدره كبيره على الشعور وقليل من الحاجه الى الانتصار وعليه فانه لا يستطيع انهاء عملية البيع ٠ والعديد من رجال البيع الجيدين قد لا يكونوا محبوبين ٠ فهم يفهمون المستهلكين والمشرفين ولكنهم قد لا يستطيعون المقابله الجيده ، ومن الجهه الاخرى فانه من السهوله القيام بالاعمال مع الافراد الذين نحبهم ٠ ان الحاجه الى الانتصار تتضمن غالبا بعض الصفات الاخرى المرتبطه مثل العدوانيه والحاجه الى الانجاز وخلافه٠

ان التحكم الذاتى أيضا يعتبر من الاهمية بمكان فى المواقف البيعيه وخصوصا تلك التى تتطلب من رجل البيع أن يعمل باستقلاليه٠ وبدون تحكم ذاتى فان رجال البيع يصبحون منحدرين فيما يتعلق باستراتيجية الاتصال وادارة القطاع ٠ ان التحكم الذاتى المرتفع بمفرده لا يستطيع أن يجعل رجل البيع ظاهرا ، ولكن التحكم الذاتى على أية حال يساهم فى كفاء ة العمل البيعى ٠

وأيضا فان الجاذبيه الشخصيه يمكن أن تساعد على فتح الباب ولكن ليست بهذه الفائده فقد توء دى الى الغيره من جانب المستهلك ٠ وأيضا فان الذكاء يعتبر من المتغيرات الهامه وتتغير أهميته مع درجة تعقد المنتج والنشاط البيعى، وخلافه٠ ان المنتجات المعقده والانشطه من المحتمل أن تتطلب ذكاء كافيا لكى يتم فهمها٠ ان البائع عادة ما يجب أن يكون على درجه كافيه من الذكاء بما يمكنه من القيام بوظائفه فى حدود مستوى ذكاء المشترى وذلك عندما يوجد حاجه الى انهاء عملية البيع أو الفهم٠ وأيضا فان

الذكاء المرتفع من جانب رجل البيع قد يخيف المشترى ويسبب قلقا له.

وأيضا يوجد العديد من المتغيرات التى تكون على درجه من الاهميه مثل التعليم، الدخل ، الديانه، السياسه ، وخلافه ، والتى تؤثر على مواقف البيع وخصوصا المعقده منها . وتتطلب الاتصال الفعال والسريع لاتمام عملية البيع .

وأيضا فان القيم الاخلاقيه والامانه تعد من الصفات الهامه فى مواقف البيع وخصوصا فى حالة تكرار التعامل . فرجل البيع الذى لا يتحلى بالصدق والامانه والمثل الاخلاقيه الرفيعه ويستغل المشترى نتيجه لذلك فلا يمكن أن يدوم طويلا ولابد وأن يكتشف أمره وحقيقته من قبل المتعاملين معه. ولاشك أن التحلى بالقيم الفاضله والاخلاق العاليه والمثل الرفيعه والالتزام بالصدق والامانه فى التعامل تعد أفضل موءثر لكسب الفعاليه الحقيقيه فى مواقف البيع والشراء على حد سواء (عرفه، ١٩٨٧) .

الخبرة : ان الخبره يمكن تقسيمها فى واحد أو أكثر من الخمس أقسام التاليه: (١) الخبره مع العميل أو العملاء المعنيين والمرتقبين ، (٢) الخبره مع المنتج ، (٣) الخبره مع المنشأه، (٤) الخبره مع جغرافية القطاع ، (٥) الخبرة مع البيع .

ان أهمية كل نوع من تلك الانواع من الخبره تتغير مع الموقف البيعى ومقدار التدريب الذى يمكن للمنشأه أن تقدمه. فلو أن المنشأه ليس لديها المقدره على القيام بعملية التدريب للافراد فانه من الضرورى أن تقوم المنشأه بتعيين رجل بيع ذو خبره . وتتضح أيضا أهمية الخبره عندما تقوم المنشأة بالتوسع فى منطقه لا تعرفها جيدا . فلو أن أول رجل بيع تم تعيينه لبيع المنتج الموجود لفئه أو لطبقه جديده من المستهلك الصناعى فانه من المحتمل أن يتعلم ويعرف معلومات عن هذه الصناعه والا فانه قد لا يستطيع القيام بالعمل بالكفاءة المطلوبه.

ولو أن المنتج معقد من الناحية الفنيه ويجب أن يتم بيعه الى مشترين بمستوى معين فان الشخص الخبير بالمنتج والمستهلك يكون أفضل . ومن الجهه الاخرى لو أن عمل البيع يتطلب معرفه عميقه بالمستهلك وليس لديه معرفه كبيره بالمنتج ، فان رجل البيع الخبير بالمستهلك يكون أكثر ملاءمه. وعموما وفى كثير من الحالات فان المعرفه بالمنتج والمستهلك مع بعضهما البعض يكون مفضلا .

وعلى أية حال فانه قد يكون من السهوله تطوير مجموعه من المعايير لرجل البيع المثالي في مواقف معينه • ولكن غالبا ما يكون من الصعوبه تقييم شخص معين بناء على تلك المعايير • وقد يكون أصعب وأصعب العمل المتعلق بايجاد شخص مناسب تتوافر فيه مجموعه من الصفات والخبره المقبوله• وعموما فانه يتم المفاضله (المقايضه) في عمليه التعيين بين النظر والبحث بدرجه كبيره من جهه وتعيين واحد من رجال البيع المرتقبين من الجهة الاخرى • وفي الغالب لايتم التوصل الى المثاليه، نظرا لانه لابد وأن يكون هناك واقعيه وموضوعيه في وضع المعايير بالاضافه الى عدم امكانية قياس الكفاءة والفاعليه للعمليه بدقه•

وعموما فان التركيز كثيرا على الخبره قد يوءدي الى تخفيض فاعلية المبيعات في بعض الحالات وخاصة تلك التي تكون فيها الخبره متخصصه في مجال بيعي معين تخصصا دقيقا وتكون المنشأة في حاجه الى خبره عريضه من حيث التخصص (Carter & Keon, 1986; Fitzroy & Kraft, 1985) •

التوظيف

ان تعيين رجال البيع ذات الفاعليه والكفاءة المرغوبه يعتبر من الاهمية بمكان ليس فقط للنمو المستمر والسمعه الحسنه للشركه ولكن نظرا لتزايد تكاليف البحث والاختيار والتعيين والتدريب لرجال البيع • ويعتبر من المشاكل الخطيره التي تواجه المنشآت مشكلة ارتفاع معدل دوران رجال البيع وبالتالي ارتفاع التكاليف المتعلقه بالبحث والاختيار والتدريب والاشراف على رجل البيع حتى يصبح منتجا • ولكي يتم تخفيض معدل دوران العمل فانه لا من اتحاد الصفات السلوكيه والاتجاهات التي ترتبط بمعايير التنبوء بالنجاح لرجال البيع• وبالرغم من اختلاف العلماء فيما يتعلق بالصفات التي يجب أن تتوافر في رجل البيع فقد ذهب كل واحد بوضع قائمه بالصفات التي يجب أن تتوافر في رجل البيع حتى يستطيع تحقيق النجاح. وقد أوضح البعض الاخر بعض الصعوبات والاخطاء التي يمكن أن تواجه المنشأة أثناء عملية التعيين • وقد أوضح آخرين بعض الارشادات والتعليمات التي يمكن اتباعها حتى يتم التعيين بنجاح • هذا بالاضافه الى دراسة بعض نماذج التوظيف الناجح وسوف نوضح ذلك فيما يلي •

فقد أوضح هاورد (Howard, 1962) وقام بتلخيص الخصائص الشخصيه الاساسيه التي يجب أن تتوافر في رجل البيع الصناعي فيما يلي : (١) القدره على

بتأسيس علاقات فعاله مع فئات متنوعه من الناس ، (٢) القدره والاهتمام الميكانيكى ، (٣) الخبره على أرضية المصنع مع الآلات المرتبطه ، (٤) القدره على التعلم، (٥) القدره والرغبه فى عمل الخطط وتطبيق الادارة الذاتيه ، (٦) الطموح للنجاح والرغبـــه فى العمل بجديه، (٧) الاتجاه نحو الخدمه بدلا من فلسفة الفعل السريع، (٨) مهارات الاتصال الشفوى الجيده ، (٩) مهارات الاتصال الكتابى الملائم ، (١٠) القدرة التحليليه الجيده ، (١١) التفكير الانتاجى .

هذا وقد أوضح ماير وجرينبرجر (Mayer & Greenberger,1970) فـــى دراسه أن الشعور والحاجه الى احراز النصر والفوز كنوع من أنواع التحكم الذاتى تعتبر من المقومات الاساسيه لنجاح رجل البيع . فقد أوضح أن الشعور يعد ضروريا بطريقـــه مطلقه لنجاح رجل البيع . وأن الشعور ليس المعاناه بل هو القدره على الاحساس بـــرد الفعل لشخص آخر، والقدره على قراءة الشخص الآخر ، والقدره على معرفة حجمـــه الطبيعى ، والحكم عليه ، والحصول على معلومات مرتده بما يشعر. وقد أوضحا أيضـا أن دوافع الذات لا تعنى الطموح والقوة ولكنها ذات أهمية خاصه ويجب أن يملكها رجـــل البيع . فيجب أن يملك نوع من الحاجه الى الانتصار والتى يحتاج الى زيادة قيمتهـــا بطريقه خاصه حتى يكون قادرا على تحقيق الشعور ولا يكون هدفه الاساسى هو الحصول على العموله.

ومن الاهميه بمكان الاشاره الى أن موء سسة كلين قد أوصت صاحب العمل عنـــد اختبار المهاره بأنه يمكنه استخدام العوامل التاليه لتصفية المتقدمين لعمل البيع الجديد (Bernstein,1970) : (١) عدم ثبات الاقامه، (٢) الفشل مع منشـــآت الاعمال خلال عامين ، (٣) الطلاق والانفصال خلال عامين ، (٤) المديونيـــه الشخصيه المركزه ، (٥) ارتفاع مستوى المعيشه السابق ، (٦) الفجوه غـــير المشروحه فى التوظيف (وجود فجوه فى التواريخ فيما يتعلق بتاريخ التوظيف للمتقدم) .

هذا وقد ركز نيرزبيرج (Nirenberg, 1964) على عشر خصائص والتـــى تصنع شخصية رجل البيع ويجب أن يتم توجيه الانتباه لها حيث أنها تعتبر من الخصائص صعبة التطوير على العمل وهى (١) الطاقه (المعرفه بالمنتج واستراتيجياته، عمـــل اتصالات كافيه ، النظر فيما بعد الخدمه لاحتياجات المستهلك) ، (٢) العدوانيـــه (أى القدره على التوصل الى مدخل بديل اذا لم يعمل المدخل الاول ، والسوءال عن الطلب ولماذا يرغب الشخص فيه، الاستمرار فى الوقوف امام المعارضين وتطبيق الضغط

عليهم اذا تطلب الامر ذلك) ، (٣) الخلق والابداع (فيما يتعلق بخلق طرق لربط خصائص المنتج باحتياجات المستهلك المرتقب والتوضيح له كيف سيكسب اذا تم الشراء وايجاد مستهلكين مرتقبين جدد) ، (٤) التحكم (أى الانجاز ، التقدم ، التوصل الى تحقيق الاهداف ، وتحسين الذات) ، (٥) القدرة على الاتصال (معرفة الاسباب المختفيه والاعتراضات ، اثبات أفكار جديده ، التعامل بتكتيكات مع معارضة المستهلكين المرتقبين وشعورهم ، وجعله يفكر (ان القدره على الاتصال يمكن تنميتها وتطويرها) ، (٦) الحساسيه (الرغبه فى اعتبار الافكار الجديده من جانب المستهلكين المرتقبين) ، (٧) الاتجاه الى التخطيط (التفكير للمستقبل) أى انه يجب أن توجد أهداف واضحه وأن يتم العمل نحوها بدلا من التصرف تبعا لما يحدث لحظه بلحظه) ، (٨) التفكير الواقعى (تقييم المجهودات بموضوعيه بدلا من التقليل بتقدير أهميتها) ، (٩) الابتكار ، (١٠) النظام الذاتى (العمل بجديه على الانشطه الروتينيه والموجوده والاتجاه للتفاصيل واعطاء النشاط ما يتطلبه بدلا من تخفيضه أو تجنبه اذا كان غير واضح) .

وقد أوضح البعض الاخر بعض الاخطاء أو الصعوبات التى يمكن أن نواجها فى عملية التعيين فى الاتى (Bernstein, 1970) : (١) النظر من مكان رئيسى معين على مشكلة التوظيف واتخاذ قرارات متسرعه بناء على استفسارات غير كامله ، (٢) البحث عن عدد محدود من المتقدمين ، (٣) الفشل فى البحث المستمر ، (٤) الفشل فى الحصول على صورة واضحه لرجل البيع الذى تبحث عنه المنشأة ، (٥) نقص الفهم وتطبيق مفهوم الاطار المتضاعف ، (٦) نقص استخدام التكتيكات المناسبة فى تحية ورفض المتقدمين ، (٧) الفشل فى السماع أثناء المقابله ، (٨) التعيين على أساس عامل معين بارز بينما افتقاد الصورة الكليه ، (٩) عدم الرغبه فى رفض المتقدمين المرتقبين ذات الجوده المرتفعه ، (١٠) عدم كفاية المتابعه أثناء تقديم الموظف الجديد .

وفى دراسة قامت بها وكالات التوظيف على عدد من الشركات فقد أوضحوا عددا من النماذج للتوظيف الجيد فى القائمه الاتيه : (١) أن مدير المبيعات يجب أن يقوم باعداد انماط ومعايير لكل أعمال البيع ، (٢) ان نماذج البحث والاختيار يجب أن تكون معياريه لجميع الفروع ولكل المنشأة ، (٣) عمل مواصفات واقعيه لما يطلب من كل رجل بيع ولماذا تم عملها ، (٤) ويجب أن يتم عمل تقييم للفرص الموجوده للترقى لرجل البيع الجديد ، (٥) يجب أن يتأكد مدير المبيعات التنفيذى من مديروا المبيعات الميدانيه والمناطق أنه قد تم تدريبهم على نماذج المقابلات المختلفه ، (٦) لو أن المنشأه تستخدم وكلات تدريبيه أو استشاريين ، فان مدير المبيعات التنفيذى يجب أن يتقابل معهم

بصورة دوريه لاطلاعهم على المتطلبات المتغيره فى الشركه أولا بأول واحتياجات المستقبل ٠

وعلى أية حال فانه يجب مراعاة الارشادات التاليه عند البحث أو التوظيف حتى يتم بنجاح : (١) يجب أن يتم تحديد توقيت البحث وذلك نظرا لصعوبة الحصول على رجال البيع الجيدين فى أى وقت ترغب المنشأة فيه ، (٢) يجب أن يتم وضع المواصفات والمحددات للعمل بطريقه دقيقه وواضحه ومفصله، (٣) ان توظيف شخص ما ذو جودة أعلى مما هو مطلوب لايفيد وخصوصا اذا كان العمل غير متحدى وأقل من قدرات الشخص وبالتالى فانه سوف لا يظل فى المنشأه لفترة طويله ، (٤) يجب دائما ان يتم فحص المراجع والدائنيه قبل أن يتم تعيين المتقدم للبيع ، (٥) يجب أن يتدخل مدير المبيعات التنفيذى شخصيا فى البحث وذلك نظرا لان عملية البحث والاختيار تعتبر عملية مكلفه ويمكن عن طريق الاختيار الافضل تقليل دوران العمل وبالتالى توفير الكثير من التكاليف للمنشأة، (٦) أنه لا يوجد طريقه للبحث والاختيار تعتبر من أفضل الطرق فالمسأله موقفيه شرطيه ، فنجد أن خصائص المنشأة ، ونوع المنتج أو الخدمه المباعه، والموقع الجغرافى ٠٠ الخ من العوامل القليله التى توءثر على ما سوف يكون أفضل وقت وطريقه للبحث والاختيار وبالتالى التعين ، (٧) يجب أن تتم المقابله بعنايه بواسطة أفراد مدربين على نماذج المقابله٠وأيضا يجب أن يتم ادارة الاختبارات وترجمتها بواسطة أفراد مدربين مهنيا على هذا العمل.ويجب أن تكون الاختبارات جزء من الصورة وليس الاساس الوحيد الذى يتم بناء عليه تعيين أو رفض المتقدم للعمل ٠

وبناء على ذلك فانه لا يوجد قائمه واضحه وقاطعه تصلح لتحقيق الاختيار والتوظيف لرجال البيع الناجحين وذلك نظرا لاختلاف المواقف ٠ فنجد أن طبيعة الموقف الذى يعمل فيه رجل البيع ويواجهه يختلف،هذا بالاضافة الى اختلاف طبيعة العوامل المحيطه بكل موقف٠ فنجد العديد من العوامل المتعلقه بالسلعه وبالمنشأة والظروف البيئية والتى تلعب دورا هاما فى التأثير على الصفات التى يجب أن تتوافر لكى يحقق رجل البيع النجاح المرجو منه٠ وبذلك تستطيع الادارة تحقيق ما هو مرغوب من أهداف وهذا يساعد على سد الفجوه بين النظرية والتطبيق مضيا فى الطريق للتغلب على القصور فى النظرية و(أو) التطبيق ٠

وبناء على ما سبق فانه يوجد بعض النقاط الهامه التى يجب أن ننوه عليها فى هذا المجال وهو أنه يجب التأكيد على أن البحث والاختيار يجب أن يتم بناء على التأنى فى كل الاجراءات المتعلقه باختيار مصدر البحث والطريقه التى يتم بها البحث وأيضا عند

عمل اجراءات الاختيار وتحديد نوعية المقابلات ونوعية الاختبار الذى سيستخدم • كل ذلك يجب أن يتم بناء على دراسة وبحث علمى ويراعى التأنى فى ذلك وعدم السرعه • هذا ويجب أن يكون التعيين أو التوظيف لرجال البيع لفترات طويله وليس لفترات موءقته أو قصيره • وهذه النقطه على درجه من الاهميه وخصوصا بالنسبه لرجال البيع حيث أن الملاحظ أن معدل دوران العمل مرتفع بين رجال البيع كما يتضح فى العديد من الدراسات فى هذا الخصوص • ولذلك يجب أن يتم البحث والاختيار بطريقه متأنيه حتى يتم اختيار الشخص المناسب ويتم وضعه فى المكان المناسب،وعليه فانه من الضروره أن يتم تعيينه على أساس طويل المدى ، وهذا يتفق مع الاتجاه السائد فى العالم اليوم• ان ذلك يرجع بالاضافه الى تخفيض معدل دوران العمل وما يتبعه من تخفيض التكاليف فان ذلك يتيح بالدرجه الاولى توطيد أواصر التعاون بين رجال البيع والمنظمه وبين رجال البيع وبعضهم البعض وأيضا فان تلك السياسه تحقق عنصر الاستقرار والامان خلال حياة رجل البيع ويوءدى اتباع هذه السياسه الى زياده مشاعر الانتماء والولاء والثقه والمحبه بين رجال البيع وبينهم وبين المنظمه • ونظرا لاهمية التوظيف الطويل لرجال البيع فسوف تقوم بشرحه فى النقطه التاليه وذلك عن طريق ربطه بمعدل دوران العمل •

التوظيف ومعدل دوران العمل •

اذا نظرنا الى غالبية الكتابات فى التوظيف أنها لم تتناول سياسات التوظيف طويلة وقصيرة الاجل بطريقه مباشره ومفصله ، ولكن عموما فان بعض الدراسات المتعلقه بمعدل دوران العمل وأسباب زيادة المعدل وأثاره على المنظمه وعلاقته بالمتغيرات الاخرى يمكن أن يستفاد منهافى تعضيد أهمية استخدام استراتيجيه طويله الاجل للتوظيف •

ويقصد بدوران العمل الحاله الناتجه عن دخول رجال بيع جدد محل آخرين بسبب تركهم للعمل • والواقع أن نسبة الدوران للعمل تعتبر تعبيرا رقميا عن مدى استقرار رجال البيع بالمنظمه (Norkett,1982) • وبذلك نجد أن معدل الدوران فى المنشأة يعكس درجة نجاح سياسة التوظيف (فيما يتعلق بالبحث والاختيار والتعيين) واستقرار رجال البيع وأثر ذلك على معنويات ورضاء رجال البيع وانتاجيتهم •

وقد ترجع اسباب دوران العمل الى بعض المتغيرات الوسيطه والمتداخله والتى توءثر على رضاء رجال البيع وبالتالى على تركهم للعمل وهى درجة تقييم رجل البيع لعمله الحالى • ان عدم رضاءه قد ينشأ كانعكاس لهذا التقييم كما فى نموذج موبلى (Hom,

et.al.,1984) • هذا ونجد أيضا ان المحددات التنظيميه والخصائص الاقتصاديه لسوق العمل من العوامل المؤثره على الدوران ، هذا بالاضافه الى المحددات الاجتماعيه• وقد أرجع البعض الآخر أسباب الدوران الى المركز الذى يشغله الشخص والذى يتمثل أساسا فى مدى رضاه عن عمله وما اذا كان العمل يمده بدوافع الانجاز والتحدى والتماسك •

ان زياده معدل دوران العمل (أى التوظيف قصير المدى) يؤثر بالدرجه الاولى على فاعلية المنظمه • ولو أن العلاقه بين الفاعليه والدوران للعمل علاقه غير قاطعه وتحتاج الى المزيد من البحث • فقد أثبت البعض وجود علاقه سالبه فى حين أثبت البعض الآخر وجود علاقه ايجابيه بين الفاعليه والدوران ; Cotton & Tuttle, 1986) .(Pfeffer & Steers,1976; Steers,1975; Webb,1974;Duncan,1973

هذا وقد أوضح البعض أنه يوجد علاقه بين دوران العمل ومختلف المتغيرات ومنها وجود علاقه عكسيه بين دوران العمل وكل من مستوى الدفع ودقة الاتصال المتعلقه بطبيعة العمل ، والمركزيه، والتكامل ، ووجود علاقه ايجابيه بين الدوران والغياب (Cupta & Jankins, 1982) • هذا وقد أوضح البعض الاخر أن العلاقه بين الغياب والدوران غير قاطعه فقد تكون سالبه أو موجبه أو قد لا يوجد علاقه بينهما •(Wolpin & Burke,1985)

ونظرا لاهمية دوران العمل وتأثيره على المنظمه فان المنظمات تسعى لتخفيض دوران العمل وذلك عن طريق رسم فلسفه متكامله من حيث التوظيف طويل المدى وأيضا نظام المكافأت والحوافز كما سيتضح فيما بعد ونظام التدريب أيضا الى غير ذلك من المتغيرات التى تساعد على تحقيق الاستقرار والامان والضمان والتعاون والاندماج والتماسك والانتماء والولاء والثقه والدافعيه والرضا لرجال البيع وما يترتب على ذلك من تتابعات سواء ما يتعلق بها بتحقيق أهداف رجال البيع وأيضا تحقيق أهداف المنظمه•

فنجد أن سياسة التوظيف الطويله التى نحن بصددها الآن تعد على درجه كبيره من الاهميه لرجال البيع وذلك نظرا لانها تشبع حاجة من الحاجات الضروريه والاساسيه بالنسبه لرجل البيع • فاذا نظرنا الى هرم الحاجات لمازلو لوجدنا أن الحاجه للامان (ضد الاخطار وضمان عمل ودخل دائم) تعتبر فى الدرجه الثانيه فى أهميتها وأولويتها لرجل البيع بصفه عامه مع وجود بعض الاستثناء ات لذلك • وكنتيجه لتلك الاستثناء ات فقد قام كليتون بتجميع مدرج الحاجات فى ثلاث مستويات وهى الحاجات المتعلقه بالوجود

وحاجات التكيف وحاجات النمو • وهنا نجد أن الحاجه للامان تقع فى المستوى الاول تبعا لنظرية كليتون • وهذا يوءكد أهمية تحقيق الحاجه للامان للافراد (Griffen, 1984) • أما هيرزبرج فقد اعتبر الحاجه للامان من العوامل الصحيه والتى ان لم تشبع تسبب عدم الرضا وتوءدى الى تعاسة الشخص (Albers , 1972) • وهنا نجد أن الحاجه الى الامان والطمأنينه والتى يمكن تحقيقها واشباعها عن طريق اتباع سياسة التوظيف الطويل لرجال البيع تساعد على تحفيز رجال البيع على البقاء والاندماج فى العمل • وعلى المقابل فقد يوءدى عدم اشباع هذه الحاجه الى ترك العمل • وعلى أية حال فان الحاجه الى الامان أمر يرتكز على الواقع وتوءيده الدلائل • ويمكن التوظيف طويل الاجل من تحقيق الامان بالمقارنه بالتتابعات والآثار السالبه التى تنجم عن التوظيف القصير والعقود الموءقته (عرفه وشلبى ، ١٩٩٠ جـ ١ ، نحو نظرية لزيادة الانتاجيه) • وهنا يوجد ملاحظه يجب التنويه عليها وهى أن غالبية عقود رجال البيع عادة ما تكون قصيرة المدى مع أن ذلك قد لا يكون فى صالح المنظمه ولا فى صالح رجال البيع بها على الاقل فى الاجل الطويل •

نظرة تحليليه

فى أى منشأة نجد أن رجال البيع يلعبون دورا رئيسيا فى التأثير على الدخل، ولذلك فان الافراد الذين يتم اختيارهم لشغل وظائف المبيعات يجب أن يتوافر لديهم بعض القدره والمظهر الشخصى المقبول والصحه الجيده والنضج العاطفى والرغبه فى تحقيق النجاح • وهذه الخصائص تعتبر الحد الادنى الذى يجب أن يتوافر فى رجال البيع عند القدوم الى المنشأة• ويوجد بعض الخصائص الاخرى المطلوبه للتوظيف فى المراكز مثل المعرفه المتخصصه أو المهارات • هذا ونجد أن الحد الادنى من المعايير للاختيار هى التى تحدد نطاق وطبيعة التدريب وبرامج الاشراف ووضع الحدود لما يمكن تحقيقه من وراء تلك البرامج •

وعلى أية حال فان سياسات واجراء ات البحث والاختيار والتوظيف الملائمه ليست كافيه فى حد ذاتها لتحسين الكفاء ة الكليه للمبيعات وانما يجب أن يتم التطبيق والتنفيذ السليم لتلك السياسات والاجراء ات • وبناء على ذلك يتم تعيين رجال بيع ذو مستويات مرتفعه من الكفاء ة• وهذا يقود الى تحسين جوده العمل وتحسين تغطية السوق وتحقيق علاقات ممتازه مع المستهلكين ، وانخفاض نسبة المصروفات البيعيه الى المبيعات• وهذا بالاضافه الى أن الاختيار السليم والملائم يساعد على وضع الرجل المناسب فى

المكان المناسب وما يترتب على ذلك من تحقيق الرضا الوظيفى وتخفيض تكاليف دوران رجال البيع • وبالاضافه الى ذلك فان تكاليف التدريب سوف تنخفض ، ومن الجهه الاخرى فان البحث والاختيار غير السليم وغير الملائم يوء دى الى العديد من التتابعات السالبه والتى تقود الى ارتفاع المصروفات البيعيه• ففى حالة وضع رجل البيع فى مكان غير مناسب نجد أن نسبة المصروفات الى المبيعات تكون عادة مرتفعه• وذلك نظرا لانخفاض المبيعات وزيادة تكاليف السفر، وارتفاع المردودات من المبيعات ، وأيضا انخفاض كفاء ة توزيع وقت العمل • ونظرا لان تلك النوعيه من رجال البيع قد لا تبقى مع المنشأة مده طويله فهذا يقود الى ارتفاع تكاليف دوران العمل وتكاليف التعيين والتدريب وأيضا ارتفاع التكاليف الاداريه •

وعموما وبالرغم من تحسن أدوات الاختيار الا أنه لا يوجد شخص أو شركه تستطيع أن تقوم بعملية الاختيار بكفاء ة تامه• فالمخلوقات البشريه معقده وأدوات الاختيار تكون دقيقه وصحيحه بدرجه كافيه لاستئصال رجل البيع غير الملائم • ولكن بالرغم من التكوين المعقد للاختبارات السيكولوجيه فانها من النادر أن تمكن من التنبوء بالتأكيد بمن هو الاكثر فاعليه ومن هو الاقل فاعليه • فيجب أن يتم استخدام الاختبار الذى يقيس ما نرغب فى قياسه أى يكون صحيحا بمعنى أن يمثل الدرجه التى عندها يقيس الاختبار حقيقة ما هو مصمم من أجل قياسه• فمثلا اذا تم عمل اختبار الذكاء مكتوب فى اللغه الانجليزيه فهو ليس مقياس صحيحا للقدره العقليه لشخص تعتبر اللغه الانجليزيه ليست لغته الاصليه • وأيضا فان الحصول على درجه منخفضه لا تعنى انخفاض مستوى الذكاء• وأيضا يجب أن تكون الاختبارات يمكن الاعتماد عليها بمعنى أن تكون النتائج للاختبارات متوافقه• فاذا كان الاختبار يمكن الاعتماد عليه، فان الفرد يجب أن يحصل تقريبا على نفس الدرجه فى الاختبار التالى اللاحق لنفس الاختبار أو الاختبارات المعادله • وأيضا يجب أن يكون الاختبار موضوعى بمعنى ألا يتدخل رأى المقيم الشخصى في نتائج الاختبارات • وذلك نظرا لانه اذا تدخل رأى المقيم الشخصى فهذا يعنى أن مقارنة النتائج المتحصل عليها من المقيمين الآخرين سوف تكون مضلله •

ويجب أيضا ان يتم الاخذ فى الاعتبار عند اختيار الاختبارات عناصر التكلفه والوقت وسهولة الادارة• فنجد أنه يوجد اختلافات كبيره فيما يتعلق بالتكاليف • وحتى الاختلافات الصغيره يمكن أن تكون هامه لو أن الاختبارات تم اعطاء ها لجماعات كبيره وذلك نظرا لوجود علاقه صغيره بين التكلفه والجوده عادة، فقد يكون احيانا من الممكن الحصول على اختبارات ذات جوده بتكلفه صغيره، وأيضا يوجد اختلاف كبير فى الوقت المطلوب لادارة

وتسجيل الدرجات للاختبارات • ونظرا لان توزيع الوقت يعتبر عامل اساسى فى عملية الاختيار لرجال البيع ، فيجب على صاحب العمل أن يزن متطلبات الوقت لمختلف الاختبارات البديله مقابل فعاليتهم النسبيه• فلو أن أفضل اختبار ينفق وقت أكبر مما يبدوا فان اختبار أقل جوده ويتم اعطاء ه بسرعه يمكن أن يمد بتصفيه فعاله للمتقدمين وذلك بدرجه أكبر من عدم اجراء اختبار قطعيا • وعلى أية حال يجب على صاحب العمل ان يقوم بموازنه المكاسب المصاحبه لاستخدام اختبارات أكثر تعقيدا مقابل التكاليف المتعلقه بالوقت والمال •

ان المنشأة على أية حال يجب أن تقوم بتحسين قدرتها على اختيار رجال البيع• ان الفشل قد يرجع لبعض الاخطاء كالاعتقاد بأن الاهتمام يساوى الاستعداد ، والتقليد فى اختبارات المهاره ، والتركيز على الطاعه بدلا من الخلق والابداع ، والتقسيم الفرعى لرجل البيع الى صفات تظهر واحده تلو الاخرى على مر الوقت بدلا من الفهم الكامل للشخص ككل (النظر للشخص ككل أو كوحده واحده) • فقد أوضح ماير ورفيقه Mayer) & Greenberge,1970) أن الخبره يمكن أن تكون أقل أهميه من امتلاك الشخص لخصائص الشعور والحاجه الى تحقيق الفوز والكسب والتى يجب أن يملكها لكى يكون بائع ناجح• وبالتالى فان الاختيار الكفء لرجال البيع الذين يملكون الشعور والحاجه الى الفوز يمكن أن يساهم بدرجه معينه فى مساعده المنشأة على مواجهة واحدا من المشكلات الهامه وهى تخفيض التكاليف المرتفعه لدوران العمل واختيار رجال بيع أفضل •

ونظرا لتزايد المنافسه فان عملية الاختيار قد تضمنت العديد من الاشياء الرئيسيه كالفحوصات عن قرب للمراجع والدائنيه ، والتوسع فى استخدام الاختبارات الشخصيه المعياريه ، وتطوير الطرق لمحاولة تجريب رجل البيع قبل أن يتم تعينه، والتركيز على استمرارية المقابلات لكى يمكن الحصول على المتقدمين الذين تم تصفيتهم عند الحاجه اليهم (Rich, 1970) •

وعلى أية حال فانه يجب توظيف رجال البيع ذو الاهتمام الكافى بما سوف يمده المركز الشاغر له من فرصه للاشباع الحقيقى للحاجه الاساسيه وأهداف حياته• ولهذا فانه لا يكفى فى المتقدم ما يبدوا من أنه يملك كل المتطلبات للقيام بالعمل فرغم ذلك فقد لا يثبت كفاء ة فى العمل كرجل بيع •

وبناء على ذلك فانه حتى واذا تم استخدام النماذج والادوات السليمه فى عملية البحث

والاختيار وتم انجازها على أفضل ما يكون وتم البحث والاختيار للشخص الذى تتوافر فيه الصفات المطلوبه فهذا قد لا يكفي اذا لم يتم دراسة الشخص نفسه من حيث عاداته وحاجاته وطموحاته ودوافعه الى غير ذلك حتى يمكن معرفة ما اذا كان العمل الذى سيقوم به سيحقق له أهدافه المرغوبه أم لا والا فانه قد لا يوفق فى القيام بالعمل المرغوب (Mc-Murry, 1977) .

والحاقا لما سبق فالجدير بالذكر أن نشير الى أن المنشأة يجب أن تقوم بالبحث والاختيار المتأني واستخدام سياسة التوظيف الطويلة الاجل قدر الامكان حتى تتيح لرجال البيع الفرصه لكى يتعلمون كيفية التعامل والتعاون مع الاخرين وذلك نظرا لبقاء هم لفتره طويله فى المنظمه ، وكذا اتاحة الفرصه لتحقيق عنصر الاستقرار والامان . هذا بالاضافه الى أن هذه السياسه تنطوى على انخفاض معدل دوران العمل وما يستتبع ذلك من تأثير على الفاعليه ومستوى الاداء . ولو أن العلاقه غير قاطعه الا أن عدم بقاء رجل البيع فى وظيفته البيعيه لفتره طويله قد يوءدى الى الشعور بعدم الاستقرار والامان مما يوءثر على أداءه . هذا من جهه ومن جهه أخرى فان التغيير الدائم لرجال البيع نتيجة ارتفاع معدل دوران العمل يوءدى الى انخفاض خبرتهم فى المناطق البيعيه سواء ما يتعلق بمعرفة المستهلكين ومعرفة سلوكياتهم واتجاهاتهم وحاجاتهم الى غير ذلك وما يتبع ذلك من تأثير على مستوى الاداء وزيادة التكاليف .

ومن هنا نجد أن سياسة البحث والاختيار المتأني وسياسة التوظيف الطويلة المدى توءكدها المبررات العلمية والعمليه . وكى تحقق المنشأة التسويقيه المبادىء الاساسيه فى التوظيف لابد من أن تحقق عنصر الاستقرار والامان للعاملين بها . وكذا فانه لتحقيق التفاهم والانسجام والتعاون بين رجال البيع وبعضهم البعض وبينهم وبين المنظمه فلان سياسة التوظيف ينبغى أن تكون ذات مدى طويل . ومن الجدير بالذكر هنا أن بعض الباحثين قد أوضحوا أن التوظيف طويل المدى يوءدى الى زيادة الصفات الايجابيه للعاملين كزياده مشاعر الانتماء والتعاون والولاء . ويوءكد أهمية ذلك أن العامل الذى يعمل وقتا جزئيا يكون أقل انتماء ا للمنظمه ويعتبر مكافأة المنظمه له ليست ذات أهمية كبيره وذلك بالمقارنه بحالة العامل الذى يعمل بصفه دائمه ولمدى طويل بالمنظمه .

الفصل الثالث

تدريـب وتنميـة الهيئـة البيعيـة

مقدمه

فى الماضى ، فقد تم اهمال التدريب عموما كجزء من ادارة القوة البيعيه. وعلى أية حال فانه حاليا يوجه اليه الكثير من الاهتمام والتركيز. وذلك نظرا لان الاعتقاد القديم المتعلق بأن رجال البيع يولدون قد تغير بواسطه مديروا المبيعات . فمعظم الشركات تدرك فوائد التدريب البيعى وضرورته وخصوصا مع زياده حدة المنافسه من جانب الشركات المماثله .

ونظرا لوجود علاقه بين التدريب والدافعيه وذلك لان التدريب الجيد يساعد على تحسين الاداء مما ينعكس على الدافعيه والرضا (حسب بعض الآراء) ، ويرى البعض الآخر أن التدريب الفعال يوصل مباشرة الى الدافعيه والرضا مما يساعد على تحسين الاداء.وأيضا من خلال عمليات التدريب ، فان رجال البيع يتم دفعهم عن طريق شعورهم بتوجيه الانتباه لهم ، وقد أثبتت العديد من الدراسات بأن شعور الافراد بالاهميه يساعد على تحسين الدافعيه والاداء . وبناء على ذلك فان جميع العمليات التدريبيه ومحتواياتها تساعد فى عملية الدفع . ونجد أيضا أنه من الابعاد الهامه للدافعيه هى أن الدافعيه تستخدم المداخل التى يمكن ان يتم استخدامها فى برامج التدريب . فالعلاقه بين التدريب والدافعيه متبادله ، فالتدريب يحسن من الدافعيه وتحسين الدافعيه يساعد على تحسن استخدام التدريب .

ان الهدف الرئيسى من البرامج التدريبيه هو تحسين أداء العمل البيعى بمعدلات أسرع . ففى حالة غياب التدريب ، فان أداء العمل قد يتحسن مع الخبره ولكن معدل التحسن يمكن أن يكون أكثر فى حالة وجود التدريب . ففى غالبية المنشآت فان معدل دوران العمل يكون مرتفع لرجال البيع الجدد عنه بالنسبه لرجال البيع ذوى الخبره. فغالبا ما نجد أن رجال البيع الجدد يجدوا أنفسهم غير معدين لاداء أعمالهم برضاء . ومن ثم فانه يترتب على ذلك أن يتركوا العمل ، فلو أن التدريب البيعى يساعد رجال البيع الجدد لاداء الاعمال بطريقه مرضيه فان ذلك يساعد على انخفاض معدل دوران العمل مما يترتب عليه انخفاض تكاليف البحث والاختيار وزياده الكفاءة الكليه لعملية البيع الشخصى .

ان وجود أنظمه كفىء للبحث والاختيار يعطى الفرصه لتطوير وتحسين فعالية القوة البيعيه من خلال التدريب . ان الكفاءة الكليه لعملية البيع الشخصى لا تتأثر فقط

بعمليات البحث والاختيار والتدريب وانما تتأثر أيضا بحالة ونوعية العلاقات مع المستهلكين والعملاء المرتقبين • ان القوة البيعيه المدربه تلعب دور حاسم فى تشكيل والابقاء على علاقات فعاله مع العملاء وذلك بالمقارنه برجال البيع غير المدربين أو غير الخبراء • ان رجال البيع المدربين وذوى الخبره يمكن من وجود علاقات مستمره مع العملاء مما يساهم فى بناء انطباعات أفضل مع العملاء المرتقبين • وبناء على ذلك نجد أن التدريب يلعب دور فعال فى تحسين العلاقات مع العملاء ووجود امكانية لاستمرارية تلك العلاقات لفترات طويله •

وبدون شك فان بعض الافراد يملكون بعض الخصائص التى تمكن من وجود احتمال أكبر لتحقيق النجاح فى العمليات البيعيه عن الآخرين • ومثل تلك الخصائص كالاحساس والشعور والحاجه الى الفوز وتحقيق الانتصار فى العمليات البيعيه يمكن أن يولد بهـا الانسان ، وبالرغم من ذلك فانه يمكن أن يتم اثارة تلك الصفات وتقويتها بمرور الوقت من خلال الخبرة وأيضا بواسطه التدريب • ومن ثم فان الاستمرار فى الحمله التدريبيه يساعد على تحسين أداء العمل لرجال البيع •

وقد نجد أن بعض مديروا المبيعات يرون أن الخبره تعتبر أكثر الطرق القيمه لتحسير الاداء للاعمال البيعيه ، ولكن يجب أيضا أن يقتنعون بأن التدريب لرجال البيع يساهم مساهمة فعاله فى تحسين الاداء • ان ذلك سوف يجعلهم يعتبرون التدريب طريقـه مكمله وليست طريقه تحل محل الخبره بصورة كامله • فالتدريب والخبره التى تنشأ بمرور الوقت يكمل كل منهما الاخر ويساعدان على تحسين الاداء لرجل البيع مما ينعكس أثـر ذلك على تحسين دخله ويرتفع بمستوى معيشته الى المستوى المرغوب • وهذا ينعكـس أيضا على تحسين عوائد المنظمه وارتفاع مستوى معيشة أفرادها •

وفى غالبية المنشآت ، فاننا نجد عموما أن رجال البيع لا يحصلون على التدريـب الكافى، وعلى أية حال ، وبغض النظر عن مقدار الخبره البيعيه، فان تحديث التدريب بصورة مستمرة يعتبر من الاشياء الهامه والضروريه • فكلما كانت الظروف والمتغيـرات البيئيه سريعة التغير وكانت العمليات البيعيه والتسويقية أكثر تعقيدا وديناميكيه فـان الحاجه لاستمراريه التدريب لرجال البيع تتزايد • ومن هنا نجد أن المنظمات المعاصره تدرك أهمية الحاجه الى استمرار التدريب • فأنشطة اعادة التدريب يمكن النظر اليها على أنها تساهم مساهمه حيويه فى زيادة عوائد المنشأة ، وكنتيجه للنموالصناعى وزياده عـدد البرامج التدريبيه المعقده لرجال البيع ذوى الخبره ، ونظرا لسرعة تغير البيئه البيعيه،

وأيضا التطورات فى الصناعة الاساسيه ، وظهور منتجات فنيه معقده ، وظهور طرق جديده لجمع واستخدام المعلومات ، ونظرا لتعدد النماذج البيعيه ووجود العديد من المواقف البيعيه المتباينه ، ان كل ذلك بالاضافه الى التطورات الاخرى تتطلب اعاده تعليم وتدريب رجال البيع بصورة مستمره • ويؤكد ذلك تلك الدراسه التى قام بها كنديف وستيل (-Cun diff & Still, 1969) والتى أوضحت من الاستقصاء اللذان قاما به أن غالبية رجال البيع يشعرون بأنهم لم يتم تعليمهم وأنهم قد نسوا ما تعلموه من قبل • وهذا يوءكد اهمية استمرارية التدريب خلال دورة حياة المجرى الوظيفى لرجال البيع • ويجب ملاحظة ان تلك الاستمراريه تختلف فى حجمها وتوقيتها باختلاف المنظمات وباختلاف الظروف المحيطه والموء ثره على كل منظمه •

وعلى أية حال فانه يوجد أربع أقسام لتدريب رجال البيع يمكن تحديدهم فيما يلى (Hartely, 1979) : (١) التدريب من أجل رجال البيع الجدد ويسمى التدريب المبدئى ، (٢) التدريب من أجل رجال البيع ذوى الخبره والحاليين ويسمى التدريب للانعاش أو التدريب المستمر ، (٣) التدريب للمتعاملين والموزعين عن طريق المصنع المنتج نفسه ، (٤) تدريب العملاء وهنا يقوم المصنع مباشرة بتحمل مسئولية القيام بنشاط اعطاء المستهلكين معلومات ملائمه لكى يتم استخدام والابقاء على المنتج بطريقه صحيحه وتحقيق رضاء أفضل عن المنتج • وفى معظم الشركات فان تدريب رجال البيع يقتصر على التدريب المبدئى والمستمر • ونجد أن كل نوع من البرامج التدريبيه يخدم هدف مختلف ويجب أن يعكس محتويات البرنامج الاهداف المرغوبه•

وعموما فان وضع برنامج للتدريب يتطلب اتخاذ خمس قرارات رئيسيه وهى تعريف أهداف وفوائد التدريب الخاص ، تحديد نطاق التدريب وتصميم المحتويات ، واختيار طرق التدريب ، والترتيبات التى يتم عملها من أجل التنفيذ ، والاجراءات التى يتم وضعها لتقييم النتائج • وسوف نقوم بشرح تلك القرارات فيما يلى :

أهداف التدريب

بغض النظر عن نوع برنامج تدريب المبيعات ، فان تحديد الاهداف والفوائد الخاصه به هو الخطوة الاولى فى عملية التخطيط ووضع الاستراتيجيات • فتحديد الاهداف العامه قد لا يكون كافيا ، فمثلا يمكن أن ترغب المنشأة فى زيادة انتاجية القوة البيعيه من خلال التدريب ، فانه أيضا يجب تحديد ما يجب عمله لتحقيق زيادة الانتاجيه ، فيجب أن يتم

ترجمة الاهداف العامه الى أهداف فرعيه أكثر تفصيلا وتتعلق بالتنفيذ .

ان تعريف الهدف الفرعي يبدأ مع المراجعه للاهداف العامه والوسائل التى يتم توظيفها لتحقيق هذه الاهداف . ان العملية لا يمكن تكملتها حتى يتم ادراك الادارة البيعيه باحتياجات التدريب والذى يتم اشتقاق أهداف التدريب منها . ان احتياجات التدريب يجب أن يتم تحديدها بوضوح وبدقه . وسوف نقوم بتوضيح احتياجات كل من التدريب المبدئى والتدريب المستمر فيما يلى (Still,et.al.,1987) :

تحديد احتياجات وأهداف التدريب المبدئى .

ان تحديد الاحتياجات والاهداف الخاصه لبرامج تدريب رجال البيع المبدئى يتطلب التحليلات لثلاث عوامل رئيسيه وهى توصيف العمل ، الخلفيه وخبرة المتدرب الشخصيه، والسياسات التسويقيه المرتبطه والمتعلقه بالمبيع .

توصيف العمل : ان المواصفات المحتاج اليها رجال البيع لاداء العمل يتم تفصيلها فى توصيف العمل . ان القليل من الافراد عموما يمتلكون كل هذه الصفات فى وقت التوظيف . ويجب أيضا الاخذ فى الاعتبار تقسيم الوقت وما هى الواجبات التى تتطلب نسبة أكبر من الوقت وماهى الواجبات التى لا تتطلب نسبه كبيره من الوقت أو يمكن اهمالها وماهى المداخل والنماذج البيعيه الاكثر فاعليه وكفاءة . ان تعريف ذلك يساعد على تحديد الاحتياجات الخاصه بالتدريب لرجال البيع الجدد .

خبرة وخلفية المتدرب : ان كل شخص يدخل برنامج تدريب المبيعات المبدئى مع سجل خبره وخلفيه تعليميه محدده . ان الفجوة بين المواصفات لتوصيف العمل ومايملكه المتدرب يمثل طبيعة ومقدار التدريب المحتاج اليه. ومن الاهميه بمكان الاشاره الى أنه ليس من المنطق أن يتم تعديل وتكيف التدريب ليتلاء م مع الاختلافات الفرديه فى الكثير من الاوقات . فغالبا ما يتم وضع كل الاعضاء الجدد من خلال برامج متشابهه حتى يمكن توفير الوقت والجهد والمال . وفى بعض المنظمات حيث أن مكانيكية التدريب مرتفعة المرونه ، فان المعلومات عن مواصفات المتدربين تجعل من الممكن اجراء بعض التعديل فى البرامج للافراد ، وبالتالى تحقيق الرضا للمتدربين وفى نفس الوقت زيادة كفاء ة البرامج التدريبيه . وعلى أية حال ، وفى معظم المنظمات فانه من الفائده أن يتم تحديد احتياجات التدريب الحقيقيه للعضو الجديدويكون ضروريا لتطوير برامج تدريبيه مبدئيه ذو فائده مثاليه لكل من المتدرب والشركه .

السياسات التسويقيه المرتبطه بالبيع • لتحديد احتياجات التدريب المبدئى، فانــه يجب تحليل السياسات التسويقية المرتبطه بالعمليات البيعيه• ان الاختلافات فـــى المنتجات والاسواق تعنى اختلافات فى الممارسات البيعيه والسياسات التسويقيه والتــى بالتالى توضح الحاجه الى الاختلافات فى برامج التدريب • فنجد مثلا ان بيع خط انتــاج للادوات الاليه تتطلب تركيز على المعلومات المتعلقه بالمنتج وتطبيقات المستهلكوحيث أن البيع بسيط بعض الشيىء ، فان المنتجات غير الفنيه تتطلب التركيز على نماذج البيـــع• والاختلافات فى المزيج الترويجى ، والاسعار ، وقنوات التوزيع والتوزيع المادى كلها تضفى اقتراحات على عملية التدريب المبدئى لرجال البيع • ففى حالة الترويج على سبيل المثـال ، فلو أن الاعلان لم يتم استخدامه أو اذا تم استخدامه بنسبه قليله ، فان التدريب البيعــى يجب أن يُعد رجال البيع نسبيا من أجل القيام بجهد ترويجى مناسب • ولكن لـــو أن الاعلان تم استخدامه بكثافه لتدعيم مجهودات القوة البيعيه ، فان رجال البيع الجـــدد يحتاجون الى تعلم كيف يتم تنسيق أنشطتهم مع الاعلان•

تحديد احتياجات وأهداف التدريب المستمر •

ان تحديد الاهداف الخاصه ببرنامج التدريب البيعى المستمر تتطلب تعريف احتياجات التدريب الخاصه برجال البيع ذوى الخبره • ان التغيرات الاساسيه فى المنتجات والاسواق تعكس زيادة الحاجه الى التدريب ، وأيضا فان التغيرات فى السياسات التسويقيه المرتبطه والمبيعات والاجراء ات والتنظيم تعكس زيادة الحاجه الى اعادة التدريب كذلك • ولكن لو تغيرت المنتجات والاسواق تغيرا طفيفا ، أما سياسات واجراء ات وتنظيمات الشركه ظلــت ثابته ، فان الحاجه الى اعاده التدريب يمكن أن تنخفض •

وعلى أية حال فانه يجب تحديد محتوى برامج اعادة التدريب • ان محتوى البرامج يجب أن يتم هيكلته بعنايه وأن يتلاء م مع احتياجات الافراد ، ومع تحديد أهـــداف المنشأة من محتوى برامج التدريب فانه من الممكن تحديد مناطق الموضوعات فى غالبيــة الحالات التى يجب أن تتضمن عند تصميم برامج اعادة التدريب•وهى اعادة شرح وتعليــم رجال البيع بالتغيرات التى تحدث فى الاجراء ات والسياسات سواء ما يتعلق بمدخــل البيع ، ومزيج العملاء ، ومزيج المكافأة، الى غير ذلك • وأيضا القيام بتدريبهم على بعض الموضوعات الهامه مثل التخطيط واعادة مداخل العمل وطريقة عرض المنتج ، وكيفيــة السوء ال والاستجابه للاسئله ، والتغلب على الاعتراضات وانهاء عملية البيع ، الى غيــر ذلك من الموضوعات الهامه لرجال البيع • وأيضا يجب أن يتضمن برامج اعادة التدريــب

على معلومات عن المنتج وأيضا تعريف وأهمية المفهوم المتكامل للتسويق ، فيجب أن يعرف التفاعل بين الوظائف فى المنظمه والتى تساهم جميعا فى نشاط المبيعات الكلى وخصوصا فكرة أنظمة التسويق ككل والدور الذى تلعبه الانشطه فى النجاح أو الفشل • وأيضا يجب أن يتم تعريف رجل البيع بأنشطة تشغيل الطلب ، ومعرفة سياسات التخزين بالشركه، وأيضا يجب أن يكون رجل البيع على علم بعمليات التوزيع والنقل بالمنشأة وأيضا بالمشاكل التى يمكن أن تنشأ وتأثيرها على عمله• هذا ويجب أن يتم تعريف رجل البيع ذو الخبرة بالتغيرات المتوقعه فى الانشطه التسويقية•

وعلى أية حال فان برامج اعادة التدريب لرجال البيع يجب أن تتوافق مع مايرغبه رجل البيع ومع احتياجاته وأيضا مع ما تصبوا اليه المنشأه• ويجب أن يتم قياس نتائج برنامج اعادة التدريب بدقه• فيمكن أن يتم مقارنة الاداء قبل وبعد التدريب، أو استخدام امتحان دورى شفوى وتحريرى أو استخدام نماذج مقياس الترتيب والتى تقيس تغير الاتجاه فى أفراد رجال البيع •

ويلعب رجال البيع عموما دور حيوى فى نجاح الاستراتيجيات التسويقيه وخصوصا رجال البيع ذوى الخبره • ولذلك لا يجب اهمال اعادة تدريبهم والاستمرار فى ذلك من خلال برامج اعادة التدريب • فالمواقف البيعيه والتسويقيه ليست ثابته، فرجال البيع الناجحين هم هوء لاء الذين يتبنون التغيرات فى الظروف وتساعد برامج اعادة التدريب فى عملية التبنى هذه •

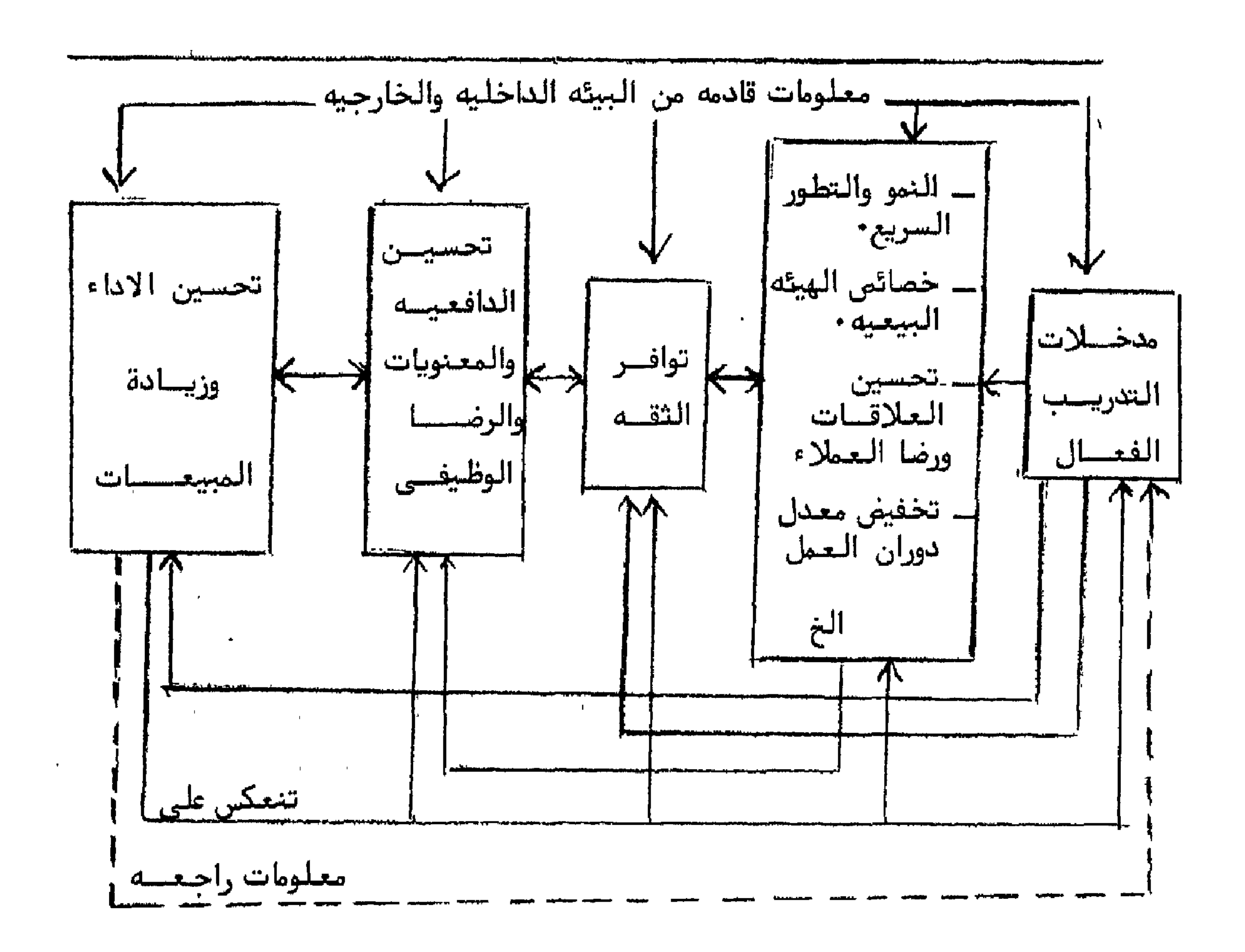
فوائد التدريب البيعى

ان بعض المدرين يعتقدون بأن التدريب الرسمى ليس ضروريا ، فرجال البيع يمكن أن يتعلموا بأنفسهم بالمحاولة والخطأ فى الواقع العملى وليس ببيئه مفتعله كما يحدث فى برامج التدريب • ان التعلم بالمحاولة والخطأ له العديد من العيوب كفقد المبيعات والعملاء ، وتجاهل المنشأة خلال تلك الفتره • وللعديد من المنشآت فان تجنب تلك الخسائر يمكن أن يحدث عن طريق تطوير برامج تدريبيه رسميه• ولكن بالنسبه لبعض الشركات فان الخسائر المتعلقه بفقد بعض العملاء قد لا يكون لها أهميه أثناء فترة تعلم رجل البيع وذلك نظرا لانه يوجد لديها عدد كبير من العملاء المرتقبين والذين قد لا تستطيع تغطيتهم حتى بعد استخدام واستغلال الطاقه الانتاجيه بالكامل •

وعلى أية حال فان التعلم بالمحاولة والخطأ ليس طريقه فعاله للتعلم • فاستخدام نموذج التدريب الرسمى يعتبر أكثر فاعليه • فبعض الاشخاص أثناء التعلم بالمحاولة والخطأ قد لا يدركون بعض المشكلات والتى تجعلهم أقل فاعليه• فاستمرار مجهودات المحاوله والخطأ يمكن أن تخدم فقط فى التعود على العادات السيئه فى عملية البيع • وقد تعتبر بعض الشركات التى تملك معدل دوران كبير للعماله أن التدريب مضيعه للوقت والجهد، ولكن من الجهه الاخرى فانه حتى بالنسبه لتلك الشركات فان وجود برامج تدريبيه فعاله يمكن أن يوءدى الى كسب بعض الثبات والاستقرار فى العماله• وعلى أية حال، فان الهدف الرئيسى من برامج التدريب هو زيادة حجم المبيعات والارباح • ويوضح الشكل (٢٨) التالى الفوائد التى يمكن تحقيقها من وراء استخدام برامج التدريب • ويجب ملاحظة أن استخدام البرامج التدريبيه الفعاله يمكن أن يترتب عليها العديد من التتابعات الايجابيه والتى تعود على رجل البيع والمنشأة بالفوائد الكثيره •

شكل (٢٨)

فوائد برامج التدريب



ويوضح الشكل السابق بأن المدخلات التدريبيه الفعاله تساعد على زياده قدرة ومهارة رجال البيع مما ينعكس على النمو والتطور السريع ، والتأثير على خصائص وسمات الهيئـــه البيعيه ، وتحسين العلاقات ورضاء العملاء ، وتخفيض معدل دوران العمل الى غير ذلك من التتابعات الايجابيه التى يمكن أن تحدث • ان ذلك كله يمكن أن ينعكس على توافـر الثقه بين رجال البيع والاداره وبينهم وبين العملاء مما ينعكس أثر ذلك على تحسيـــن الدافعيه والمعنويات وتحقق الرضا الوظيفى بما ينعكس على تحسين الاداء وزيادة المبيعات• ومن الاهمية بمكان ملاحظة أن البرامج التدريبيه الفعاله يمكن أن تقود مباشرة الى تحسين الاداء حسب العديد من الدراسات والابحاث • ويمكن أيضا أن تقود الى تحسين الاداء من خلال تحقيق بعض المتغيرات الاخرى الوسيطه كالتأثير على الهيئه البيعيه أولا ثم علـــى خلق الثقه وتحسين الدافعيه والمعنويات والرضا • وقد أوضحت أيضا العديد من الدراسات تلك العلاقات كما هو موضح فى الشكل السابق (Jenkins & Cupta, 1982 ; Melohn, 1983 ; Foegin, 1984 ; Quick & Quick, 1984)•

وسوف نقوم بتوضيح الفوائد التى يمكن أن تتحقق من وراء استخدام برامج تدريبيه فعالـــه فيما يلى :

النمو والتطـــور الســـريـــع •

انه من الاهميه والضروره القيام بالتدريب المبدئى لرجل البيع الجديد وذلك حتـــى يمكنه أن يتعلم الطريقه الصحيحه لعرض المنتج وخصائصه المحدده ، وقدراته ومحدداتــه التشغيليه ، والمعلومات عن السعر وأى خدمات أو ضمانات متضمنه فى السعر وخلافـــه• وبالاضافه الى ذلك توجد خطوات معينه لجدولة الطلبات وتحديد مواعيد التسليم والتى يجب أن يعرفها رجل البيع • فكلما زاد تعقيد خط الانتاج ونظام تنفيذ الطلب كلما زاد الوقـت الذى يجب عموما أن يعطى لمثل هذا النوع من التدريب قبل أن يصبح ممثل المبيعـــات الجديد قادرا على التشغيل بدون ارشادات وبدون اشراف •

وأيضا لتعجيل وزيادة فاعلية رجل البيع الجديد هو اعطاء ه بعض التعليمات عـــن التخطيط وأهميته وطرق التوصل اليه وكيف يمكن استخدام الوقت بطريقه مثلى وأيضـــا توجيه الانتباه لجداول المقابلات البيعيه لكى يتم تخفيض وقت الانتظار والرجوع بـــدون عمل المقابله • وبالاضافه ففى معظم خطط المنشآت فان مختلف العملاء يجب أن يتـم التعامل معهم بطرق مختلفه ويعتمد ذلك على حجم المبيعات وأهمية العملاء ، فالعملاء الذين يشترون بأحجام كبيره يجب انفاق وقت أكبر معهم وعمل مقابلات أكثر معهم عنه فـى حالة العملاء الاقل أهمية والذين يمكن الاكتفاء بالاتصال بهم تليفونيا أو عمل مقابلات أقل

معهم • ان تقسيم العملاء والتخطيط لذلك ليس بالسهوله المتصوره ويحتاج الى الكثير من التدريب من جانب الادارة لرجال البيع • ويجب أيضا التركيز على أهمية بعض الانشطه الاخرى كمداولة الشكاوى والتعامل مع العملاء الجدد ، الى غير ذلك •

ومن الاهمية الاشارة الى انه يجب أن يتم استخدام التدريب لكل من رجال البيع الجدد والقدامى وذلك لتطوير نماذجهم البيعيه بسرعة كلما أمكن ذلك • وبالرغم من أن البيع قد يعتبره البعض فن أكثر منه علم ، الا أن الكثير من الابعاد للمواقف البيعيه تحتاج من أجل أدائها بدقه وبسرعه الى التعليمات واستخدام النماذج العلميه وذلك من خلال الايضاحات ولعب الادوار والمباريات ونماذج التعلم • وحتى رجل البيع ذو الخبره فانه يحتاج الى التدريب للانعاش وتحسين بعض نقاط الضعف الموجوده •

خصائص الهيئه البيعيه •

ان المنشآت عموما لكى تحقق أهدافها في الحصول على انتاجيه مرتفعه من جانب رجال البيع فانها تسعى لتحسين علاقات العمل • وفى سبيلها لذلك فانها تستخدم العديد من المداخل • ان كل تلك المداخل والتى من ضمنها استخدام برامج تدريبيه فعاله تسعى الى بناء جماعات فعاله من رجال البيع وتتمتع بخصائص معينه • ان البرامج التدريبيه بمفردها قد لا تحقق الهدف المنشود فى خلق رجال بيع متعاونين ومتماسكين ويتوافر لديهم الانتماء والولاء للمنظمه • وانما نجد أن تلك البرامج بما توفره من أدوات وبما تحققه من اندماجات بين رجال البيع وبعضهم البعض وبينهم وبين الادارة تكون عاملا مساعدا على خلق رجال بيع متعاونين ومخلصين فى تحقيق أهداف الادارة •

تحسين العلاقات ورضاء العملاء •

ان بعض الشركات قد تفشل فى اعتبار تتابعات برنامج التدريب على العلاقات مع العملاء • ان التدريب الفعال لرجل البيع يجب أن يوجه للتركيز على حاجات العملاء وعرض المنتجات والخدمات والتى تشبع بفاعلية هذه الاحتياجات • ولذلك فاننا نجد عمليا أنه بينما توضع برامج التدريب لشغل عقول رجال البيع بالافكار والنماذج المعقده ، فان القليل من الشركات قد لا تتبنى مثل تلك النماذج حيث أن زياده الضغوط البيعيه قد لا يتوافق مع ولاء العمل ومعاملاته • وفى الحقيقه فانه يجب أن تقود برامج التدريب الى تحسين العلاقات ورضاء العملاء وخدمتهم والا فانه يصبح بلا قيمه كبيره •

ان المعرفه بمنتجات وسياسات الشركه يعتبر على درجه من الاهمية لتحقيق رضاء

العملاء • وأيضا فاذا كان رجل البيع لديه أكثر من مجرد توصيل المعلومات عن العمليات والمشاكل فانه يستطيع القيام بعمل أفضل فى التوفيق بين احتياجات المستهلك وبين المنتجات والخدمات • ومثل تلك المعلومات يمكن أن تكتسب بالخبره ولكن التدريب الفعال لممثلي المبيعات هو أفضل طريقه لزرع الاهتمامات المتبادله والتى يجب أن تتصف بها العلاقات الجيده بين المشترى والبائع • وعندما تكون القوة البيعيه ثابته ومستقره بعض الشيىء ، فان رجل البيع يقوم بعمل مقابلات مع نفس المستهلك خلال فتره معينه من الوقت ، ويوء دى ذلك الى الفهم وزيادة الثقه المتبادله ، ويعطى ذلك ميزه تنافسيه أكبر بالمقارنه بحالة القوة البيعيه غير الثابته وغير المستقره •

تخفيض معدل دوران العمل •

ان البرامج التدريبيه عموما تساعد على تحسين جودة رجل البيع وتتيح لرجل البيع الفرصه لكى يتعلم كيفية التعامل والتعاون مع الآخرين كما تتيح له الفرصه لتحقيق عنصر الطمأنينه تجاه الادارة ويوء دى الى زيادة الصفات الايجابيه لرجال البيع كزياده مشاعر الاندماج والتماسك والانتماء والولاء • هذا بالاضافه الى أن وجود سياسه تدريبيه فعاله بناء على ذلك يمكن أن توء دى الى انخفاض معدل دوران العمل وما يستتبع ذلك من تأثير على الفاعليه ومستوى الاداء بالمنظمه • ولو أن العلاقه بين انخفاض معدل دوران العمل وبين الفاعليه وتحسن الاداء ليست قاطعه الا أنه يمكن منطقيا استنتاج أن تدريب رجال البيع من خلال برامج تدريبيه فعاله يوء دى الى الشعور بتوجيه انتباه الادارة اليه مما يوء ثر على معنوياته ورضاء ه وعلى أدائه • ومن الجهه الاخرى فان ارتفاع معدل دوران العمل (نتيجه لعدم وجود برامج تدريبيه فعاله) نتيجة لعدم رضاء رجل البيع عن أداءه وانخفاض الاداء يمكن أن يوء دى الى انخفاض معنوياته وارتفاع التكاليف •

تحسن الدافعيه والمعنويات والرضا والاداء •

تترجم الثقه التى تنشأ عن توافر الخصائص للهيئه البيعيه المشار اليها الى دافعيه ومعنويات ورضاء أفضل وهذا يساهم فى تحسن الاداء وزيادة المبيعات •ويوجد العديد من البحوث التى تدعم ذلك (Jenkins & Cupta, 1982 ; Melohn, 1983; Foegin, 1984; Quick & Quick , 1984).

ان تحسن المعرفه والمهاره والتى يمكن أن يتم اكتسابها من خلال برامج التدريب الفعاله تساعد على خلق الثقه بين رجال البيع والعملاء • وعموما فان الشركات التى ترى أن التدريب ليس له أهميه نظرا لان العاملين يتركون عادة العمل ولا يبقون فترات طويله مع المنظمه بما لا يتلاء م مع التكلفه المتعلقه بالتدريب يجب أن يدركوا تلك الحقيقه

وهى أن التدريب الفعال قد يوء دى الى ثبات العمال بطريقه أكبر ويوء دى الي الاخلاص في العمل والولاء للمنشأة• فمدير المبيعات الذى يستطيع الاحتفاظ بتعاون واخلاص القوة البيعيه يكون مدير ناجح عاده • والتدريب الملائم لكل من رجل البيع الجديد ورجال البيع الحاليين لازال وسيله فعاله لتحقيق الدافعيه والرضا لفريق المبيعات •

نطاق التدريب

يشير نطاق التدريب الى مدى امتداد الرسميه فى برنامج التدريب وأيضا امتداد فتره التدريب • ويوجد اختلاف كبير فيما يتعلق بنطاق التدريب بين الشركات • ويعتبر تعقد وصعوبة الاعمال البيعيه من المحددات الرئيسيه لنطاق التدريب •

امتداد الرسميه•

يوضح الشكل (٢٩) التالى امتداد الرسميه والممكن أن توجد للتدريب البيعى• فعند احدى الحدود القصوى لا يوجد تدريب رسمى من أى نوع، والاعتماد كلية يكون على التدريب أو التعلم الميدانى بواسطه مدير المبيعات و (أو) رجال البيع ذوى الخبره أو بواسطة الملاحظه لنماذج البيع التى يتبعها الرفقاء من رجال البيع • ففى هذه الحالة يقوم رجل البيع بمرافقة رجال البيع ذوى الخبرة لفتره من الوقت تكون كافيه لتعلم فن بيع منتجات المنشأه وغير ذلك من الاشياء التى ترغب المنشأة توصيلها لرجل البيع• وعند الحد الآخر من الشكل نجد دورات تدريبيه رسميه والتى يمكن عملهنا فى المركز الرئيسى أو فى المصنع ، وفى دورات التدريب الرسميه يتم الامداد بالمعلومات وبالتدريب لنماذج البيع قبل السماح لرجل البيع الجديد بالقيام بالعمل الميدانى • ويمكن أن تقوم بعض الشركات باستخدام مزيج من الاثنين ويعتمد ذلك على طبيعة الموقف والعوامل المحيطه فى كل منشأه •

شكل (٢٩)

امتداد الرسميه فى برامج التدريب

لا يوجد تدريب رسمى الاعتماد على التدريب الميدانى و(أو) الملاحظه لرجال البيع	اتحاد من التدريب الرسمى وغير الرسمى	تدريب رسمى من النوع التعليمى بعيدا عن الميدان •

ويوجد العديد من المناقشات حول مزايا وعيوب التدريب الرسمى • فالذين يعارضون التدريب الرسمى يعتقدون بأن البيع الفعال لا يمكن تعليمه من المحاضرات، والكتب، والعمل غير الواقعى أو حتى من خبرة لعب الادواروانما يمكن تعلمه فقط من التدريب العملى • ان هذا الموقف يستند على مدرسة المحاوله والخطأ والتى تعتمد على ارسال العضو الجديد فى حمام السباحه ليعوم بدون تدريب • وهنا يكون الموقف مختلف بعض الشيء حيث يتم التدريب الميدانى بواسطة مدير المبيعات أو رجال البيع من ذوى الخبره أو كلاهما • ان امتداد هذا التدريب غير الرسمى يمكن أن يختصر أو يطول ويعتمد ذلك على مدى تعقد المنتج ومدى تعقد وصعوبة المهام المتعلقه بالبيع •

فمتبنى التدريب الرسمى يدرك الحاجه الى الخبره ولكن يجب أن يكون هناك اعداد وتدريب بعنايه • أن رجل البيع يقوم بممارسة مهام البيع بفاعليه ومعرفة انطباع المشترين وهذا يتطلب مهارة وخبره ومقدره • ويمكن أيضا استخدام البرامج التدريبيه التى يتم من خلالها تعلم أدوات ونماذج البيع بحيث تتم تلك البرامج بطريقه دوريه بما يمكن من تلقى تعليمات وارشادات اضافيه عن أبعاد عمل البيع والتى تبدوا ضعيفه وتحتاج الى تقويه•

استمرار التدريب•

ان برامج التدريب المبدئيه تختلف فى استمراريتها من منشأة الى أخرى • ويعتمد ذلك على درجة صعوبة العمل البيعى عادة • فلو أن السلعة معقدة فنيا ومتطلبات العملاء متنوعه ويتطلب المنتج صيانه فهنا نجد أنه يجب أن تتوافر المرونه الكافيه فى برامج التدريب ولا تعتمد على فتره محدده • ويجب ادراك درجة حاجة المتدرب للتدريب • وأيضا يجب معرفة خصائص عمل البيع بوضوح • وكذا فان المرونه مطلوبه عندما يوجد حاجه لشغل وظائف معينه نتيجه لوجود ظروف طارئه•

ان استمرار التدريب أو متابعته يمكن أن تتم دوريا أو بطريقه غير دوريه ويعتمد ذلك على التغيرات التكنولوجيه أو عرض منتجات جديده يحتاج رجال البيع القيام بالتدريب على بيعها • وعلى أية حال فانه قد يوجد العديد من المشكلات عند استخدام التدريب المنعش فعادة ما يتم ذلك في مواعيد العمل وذلك يؤثر على الانشطه البيعيه عادة• فلو أن رجل البيع يتم محاسبته بناء على العموله فهذا يعني أن تقل العموله نتيجه لاستقطاع جزء من وقت البيع فى التدريب مما يوءثر أيضا على حجم مبيعات المنشأه• ويمكن التغلب على ذلك بحضور رجال البيع الدورات التدريبيه أثناء وقت فراغهم بحيث لا يؤثر ذلك على معنوياتهم وعلى دخلهم ودخل المنشأة•

محتويات برامج التدريب

ان الموضوعات المتضمنه في برامج التدريب لرجال البيع الجدد بالمنشآت التي تنتمى لقطاع معين تعتبر متشابهه الى حد كبير • أما الاسبقيات والاولويات وطول الوقت المنفق على كل موضوع فقد يختلف من منشأة الى آخرى ويعتمدذلك على طبيعة ودرجة تعقد منتجات كل منشأه وأسواقها والمنافسه • وعموما فان الموضوعات التى يغطيها برنامج التدريب تتضمن الاتى :(Patty & Hite,1986 ; Hartely, 1979) :

معلومات عن المنتج •

لكى يتم اعطاء المتدرب معرفه كافيه عن المنتج فان بعض الشركات تقوم بجعل رجال البيع ينفقون بعض الوقت فى أرضية المصنع ليروا بأنفسهم كيف يتم عمل مختلف المنتجات • فالمتدرب يمكن أن يتنقل بين مختلف الاقسام لكى يكتسب معرفه كافيه• وعلى أية حال ، فان كمية الوقت المنفق على تلك المسائل الفنيه لا تنقل دائما نوع المعرفه الضروريه عن المنتج والتى تجعل عمل البيع أكثر فاعليه•

وهنا يجب تحديد ما هى المعرفه عن المنتج والتى تعتبر ضروريه لعمل البيع • فيجب أن يعرف رجل البيع المنتجات المتاحه للبيع فى المنشأة وخط المنتج وهذا فى حد ذاته يتضمن دراسة نظرا لانه قد يوجد المئات من المنتجات المختلفه والمتنوعه فى المنشأة• وبالطبع فان الكتالوجات والقوائم والعينات وغيرها قد تساعد فى ذلك ولكن المعلومات الاكثر تفصيلا تكون مرغوبه ، وكذلك الخصائص للمنتجات الاكثر أهمية واستخداماتها وطرق اختلافها عن المنتجات الاخرى • وأيضا يجب أن يعرف رجل البيع الاختيارات المتاحه لمختلف المنتجات ، وظروف وشروط التسليم والخدمات والصيانه ، وأى مشكلات أو متطلبات أخرى • ومن الاهميه بمكان أيضا أن يعرف رجل البيع الربحيه النسبيه لمختلف المنتجات فى الخط الانتاجى وبالتالى تمكنه تلك المعلومات من التركيز على بعض أنواع المنتجات عن الاخرى أو انفاق وقت أكبر للمنتجات ذوى الربحيه المرتفعه بالمقارنه بالمنتجات منخفضه الربحية• وأيضا يجب أن يعرف رجل البيع معلومات عن المنتجات المنافسه ومزاياها وعيوبها حتى يمكنه شرح مزايا منتجه عند الضروره•

وعموما فان الوقت المنفق على تعلم معلومات عن المنتج يعبر عن درجة تعقد المنتج وتنوع استخداماته• وعلى أية حال ، فانه يجب اعطاء رجل البيع معلومات كافيه بدرجه كبيره بحيث تمكنه من شرح المزايا المتعلقه بالمنتج والاجابه على استفسارات

العملاء بطريقه مريحه عند الضروره ٠

معلومات عن المنشــــــأة٠

يجب أيضا أن يكون رجل البيع على علم ودرايه برسالة المنشأه وأهدافها وبما تقـــوم بعمله وكذا يجب أن يكون على درايه بهيكلها التنظيمى ، واجراء اتها ، وغير ذلك ٠ فيجب ايصال المعلومات لرجال البيع عن جودة المنتج ، وخدمة العملاء أو العلاقات العماليــه ، والتكامل الى غير ذلك ٠ وأيضا يجب أن تفهم الهيئه البيعيه مركز المنشأه ويجب أن يتـم اتفاق بعض الوقت معهم لايضاح ذلك ، وخصوصا أن رجال البيع يعتبرون واجهة المنشـأة فى الخارج وذلك نظرا لاتصالهم بالعديد من الافراد ، فيجب أن يكونوا على علم بتاريـــخ المنشأه وسياستها وأهدافها الاجتماعيه خارج المنشأة ٠ فهذا كله يساعد رجال البيع فـــى التفاعل مع العملاء الحاليين والمرتقبين ٠

وأيضا يعتبر هيكل المنظمه على درجه من الاهميه ، فيجب أن يعرف رجال البيــع من هو المسئول ، ومسئول عن ماذا ٠ وأيضا يجب أن يعرف اجراء ات المنشأة فى شحن البضاعه ، والفواتير ، وشروط الائتمان ، ومداولة الشكاوى الى غير ذلك ٠ وبالاضافه الى ذلك فان رجل البيع الجديد يجب أن يكسب الشعور بالانتماء وذلك عن طريق اعطاء ه معلومات عن التسهيلات المختلفه بالمنشأة كالوجبات التى تقدم وتسهيلات الانتقال وأماكن وضـــع العربات والنقل العام وسياسات الشركه فيما يتعلق باستخدام العربات الخاصه بهــــا والمزايا العينيه الاخرى وغير ذلك مما يساعد على الشعور بأنه مقبول ٠

ومن ذلك نجد أن المعلومات المتعلقه بسياسات الشركه سواء ما يتعلق بالاسعـار والضمانات ، واسلوب التعامل مع السلع المعيبه والمردودات ، والخصومات الممنوحه وشروط البيع والتسليم والخدمات كل ذلك بالاضافة الى تعريف رجل البيع بكيفية الانتقال من مكان الى آخر وبالمزايا الاخرى يعتبر على درجه من الاهميه ٠ ويجب أيضا تعريف رجل البيــع عن الاعلانات التى تمت فيما يتعلق بالمنتج ٠ وأيضا تعريفه بالخصائص التى يجب التركيـز عليها والتى لا يجب التركيز عليها ٠ كما يجب تعريفه أيضا بمدى التنسيق بين المجهودات الترويجيه الاخرى والبيع ٠

المعـرفــه بالســوق ٠

ومن الاهميه بمكان أيضا أن يعرف رجل البيعمعلومات عن السوق وهذا يعنى أنــه يجب أن يكون على علم بظروف السوق عموما وخصوصا الصناعه التى يعمل فيها ٠ فيجب أن

يعرف معلومات عن المنافسين وسياستهم، ونقاط القوة ونقاط الضعف • ومن الاهميه أن يتعرف على حاجات العملاء وتأثيرات الشراء، وكيف يمكن استخدام منتجات المنشأه• وأيضا يجب معرفة العملاء من حيث حجم المبيعات لكل منهم والحجم المتوقع للشراء فيما بعد، والاتجاهات فى الاجل القصير والطويل • وأيضا معرفة من هو المسئول عن الشراء فى كل منشأة•

ومن هنا نجد أنه يجب على رجل البيع أن يكون على علم بالسوق وبما يحتويه من ظروف وعوامل وما يحتويه من عملاء ، ويعرف طبيعة كل منهم وطبيعة المنافسه حتى يمكنه التصرف واتخاذ القرارات السليمه فى المكان والزمان المناسب •

النماذج البيعية•

يجب أن يتم تدريب رجل البيع على كيفية التعامل مع العملاء الجدد وكيف يمكن كسب انتباههم واهتمامهم، وكيفية التعامل مع الاعتراضات وأفضل الطرق لانهاء واتمام عملية البيع • وبالاضافه الى استخدام المحاضرات والتوضيحات لافضل النماذج البيعيه فانه يمكن استخدام لعب الادوار لمواقف بيعيه معينه•

وعموما فان العديد من الشركات تعتمد على المعرفه بالمنتج بالاضافة الى المهارات الموروثه لرجل البيع للحصول على انجاز العمل البيعى ، وعلى أية حال فانه لبعض الاعمال البيعيه قد لا يكون ذلك ملائما ، فالمهارات البيعيه عادة تلعب جزء هام فى نجاح البيع ولكن الحقيقه فان انخفاضتوجيه الانتباه الى المهارات البيعيه فى برامج التدريب يمكن أن تساهم فى ارتفاع معدل دوران رجال البيع.

ويمكن عموما ارجاع انخفاض انتاجية رجال البيع الى الفشل فى اتباع النماذج البيعيه الفعاله ، فالنماذج البيعيه الفعاله تعتبر حيويه بالنسبه لرجال البيع الجدد وذوى الخبره ومع تزايد تكاليف السفر فان رجال البيع يكونون بحاجه الى تعلم نماذج البيع بالتليفون •

والسوء ال الذى يتبادر الى الذهن الآن هو هل يمكن تعليم النماذج البيعينه، وهنا نجد أنه قد يكون من الصعوبه التعليم حيث ان رجل البيع ليس موجه للمعرفه ولكن بدلا من ذلك يتطلب مهارة وتدريب ، وعلى أية حال فان بعض النماذج قد تم اثبات فاعليتها • فالقراء ة أو السماع عنهما لا يضمن أفضل استخدام لها • ولكن مثل هذه المعرفه بالتكامل مع التدريب يمكن أن تشجع على تحسين سريع فى البيع •

فالتدريب على النماذج البيعيه للانعاش يمكن أن يكون مفيدا فى المواقف التى يوجد بها بعض المشكلات الخاصه مثل مقابله أهداف معينه أو وجود صعوبه فى عملية الاقفال واتمام البيع ، أو حينما تكون عملية المقابله غير ناجحه، وأحيانا فان تعليم الفرد يكون مرضيا لمواجهة مثل هذه المواقف وفى أوقات أخرى فان المنافسه بواسطة الهيئه البيعيه يمكن أن توء دى الى الحل لمشكلات معينه بواسطة ممثلى البيع الآخرين •

الانشطه غير البيعيه•

عادة ما يتوقع من رجال البيع أن يتدخلوا فى عدد من الانشطه الضروريه للعمليه البيعيه• وتتضمن هذه الانشطه خدمة العملاء، وخلق طلبات البيع ، وادارة الوقت والقطاع ، ومختلف أنواع العمل المكتبى • ان الوقت المنفق على الانشطه غير البيعيه يختلف باختلاف الاعمال البيعيه• وتعتبر تلك الانشطه على درجه من الاهميه للعمل البيعى ، وسوف نقوم بشرحها فيما يلى :

<u>ادارة الوقت والقطاع</u> : ان البرامج التدريبيه يجب أن تكرس بعض الانتباه لمساعدة رجال البيع على ادارة اعمالهم بطريقه أفضل • ويمكن استخدام أداة معينه لجعل الاستفاده من الوقت أفضل ما يكون ، وكذا لتخفيض وقت الانتظار لروء ية العملاء ، وعمل مسارات بكفاء ة لكى يتم تجنب اذدواجية المسافه• فيجب أن يتعلم المتدرب كيف يقوم بالتخطيط للمقابلات البيعيه وما هى المواد والاشياء التى يجب أن تكون متاحه للقاء، وكيف يتم تسجيل المعلومات الهامه عن العميل • وخصوصا أنه يجب توجيه الاهتمام الى التوزيع الصحيح للمقابلات البيعيه والمجهودات البيعيه تبعا لاهمية العملاء• فالحاجه الى التقارير الميدانيه يمكن وصفها وأيضا يمكن تحديد أفضل وقت لعمل مثل تلك التقارير لتخفيض الخساره من وقت البيع المنتج •

ان أهمية ادارة الوقت لرجل البيع ترجع الى أنه يمكن تحسين المبيعات بواسطه استخدام قانون المتوسطات وذلك نظرا لانه (١) كلما زاد عدد المقابلات المعموله، كلما زادت فرصة البيع ، (٢) كلما زاد وقت الانشطه غير البيعيه، كلما قل الوقت المتاح للبيع ، (٣) حينما يتم التخفيض فى وقت السفر والانتظار فان ذلك يساعد على زيادة الوقت المتعلق بالمقابله ، (٤) توجد ساعات معينه من اليوم تكون أكثر انتاجيه للبيع عن الساعات الاخرى والتى يكون فيها العملاء مشغولين أو أكثر احتمالا لان يكونوا خارج المكتب •

وبالطبع فانه عندما يتم عمل الجداول للمقابلات وتحديد المسارات لرجال البيع ولضمان مستوى بيعى مرتفع، فان رجال البيع يفضل اشراكهم فى اعداد جداولهم البيعيه ومساراتهم الخاصه بهم. وأحيانا ما تخضع للموافقه من جانب الادارة. ان ادارة القطاع بذلك يمكن أن تفصل الجيد من الردىء وأيضا يمكن أن تدفع بالمبيعات بالقطاع الى مستويات مرتفعه. وحيث أن القرارات المتعلقه بادارة الوقت والقطاع يجب أن يتم تركها لرجل البيع فى الميدان فانهم يجب تدريبهم على لماذا ومتى وكم غالبا يتم عمل المقابلات.

خدمة العملاء: ان خدمة العملاء يمكن تعريفها على أنها الانشطه التى تزيد أو تسهل عملية البيع واستخدام الشخص للمنتج أو الخدمه. ويمكن أن يتضمن تحت خدمة العملاء أنشطه أخرى مثل الانشطه المتعلقه بوضع المعارض والوجهات ، وملىء الارفف بالسلع، التخطيط لمسموحات البيع ، تدريب رجال البيع أو سكرتارية المبيعات، تنفيذ الطلبات ، الاستلام ، الابقاء على واصلاح المنتجات ، الاجابه على الاعتراضات من العملاء. وعلى أية حال فان رجال البيع بحاجه الى التدريب ليس فقط على كيف ومتى تكون هذه الانشطه متضمنه ولكن أيضا على ما هو مصرح به وقانونيا وما يجب أن يتم تقديمه بتكلفه اضافيه.

الاستفسارات عن المعلومات البيعيه: ان العديد من الاستفسارات عن المنتج تأتى الى المنشأة كنتيجه لبعض الافعال الايجابيه التى يتم القيام بها بواسطة المنشأة. وفى أحيان أخرى فان الطلبات تأتى بدون الاستفسارات. وفى جميع الاحوال فان الاستفسارات تتطلب تناولها بعنايه. ويجب تدريب رجال البيع على كيفية السرعة فى متابعة أسئلة المبيعات وكيفية استخدامها بفاعليه أكبر.

الاعمال المكتبيه: ان البيانات البيعيه الدقيقه الكامله تعتبر ضروريه لكل من رجال البيع والمديرين. ونجد عموما أن رجال البيع لا يحبون الاعمال المكتبيه. ويرجع ذلك الى أن تلك الاعمال تأخذ الكثير من الوقت المنتج لهم ، وأيضا ترجع الى أن رجال البيع لديهم اقتناع بأن المكتب الرئيسى يأخذ تلك المعلومات والتقارير ويصنفها فى ملفات بدون النظر اليها. وهنا يجب تدريب رجال البيع على كيفية ملىء التقارير واقناعهم بأن تلك التقارير ذات قيمه وأهمية كبيره فى اتخاذ القرارات.

دافعية العميل : ان الكثير من الوقت والجهد والاموال يتم انفاقها على تطوير وتطبيق الطرق لدفع رجال البيع على أداء الاعمال بطريقه أفضل. ومن الجهه الاخرى،

لا يتم توجيه الكثير من الوقت والجهد والاموال فى تدريب رجال البيع على كيفية دفـــع المشترين على الشراء • فيجب أن يتم تدريب رجال البيع على كيفية تطوير وتنمية الاخلاص من جانب العملاء المرتقبين • ان اخلاص العميل يبنى على معرفة أن المنتج أو الخدمــه تمكن من حل المشكلات بطرق أفضل وأسهل وأسرع وأقل تكلفه • ولذا فان من الاهميه بمكان تدريب رجل البيع على الطرق التى يمكن بها تنمية اخلاص العميل وولاء ه نحـــو المنتج ونحو المنشأة•

طـرق واجـراء ات التدريـــــب

ان غالبية المنشآت تستخدم العديد من النماذج التدريبيه المتنوعه، والاختيار من بين تلك النماذج يعتمد على الاهداف المرغوب تحقيقها من وراء كل دورة تدريبيه• فبعض المنشآت قد تعتمد فى عملية التدريب على الكتب والمحاضرات والخطابات أو من خلال الخرائـــــط والاشكال والتسجيلات والشرائط ، وقد يستخدم البعض الاخر الصور الفوتغرافيه وبعـــض الافلام والكرتون المتحرك ، واللقاء ات الدراميه والعروض الدوليه والنماذج والعينات وقـــد تقوم بعض المنشآت بعمل الزيارات والرحلات • هذا وقد تتم عملية التدريب فى البعـــض الآخر من المنشآت من خلال لعب الادوار والعمل الحقيقى • ونجد أن جميع تلك الاشكال والنماذج من التدريب بعضها يكون مباشر والبعض الاخر يتجه لان يكون غير مباشر• وعلـى أية حال فان كل منشأة تستخدم الطرق التى تتلاء م مع الظروف المحيطه بها ومع ما تجده ملائم لطبيعة المنتج ودرجة جودة رجل البيع والاهداف المرجوه من خلال عملية التدريـب الى غير ذلك من العوامل التى تؤ ثر على عملية التدريب •

وعلى أية حال فان طرق التدريب يمكن تقسيمها الى طرق جماعيه وطرق فرديـــه• ان الطرق الجماعيه تتضمن المحاضرات ولعب الادوار والمناقشات (من خلال استخـــدام الحالات والمناقشات غير المعده) ، والعروض المرئيه الجماعيه ، وأيضا استخدام المباريات• أما الطرق الفرديه فتتضمن التدريب أثناء العمل ، التعليم المبرمج ، والمواد الدراسيـــه بالمراسله (برامج التطوير الذاتى) ، والمؤتمر الشخصى، والشروح والتوضيحات والتى يمكن أن تتم بطريقه جماعيه أو فرديه وسوف نقوم بشرح كل من الطرق الجماعيه والفرديه فيمـــا يلى (Patty & Hite,1986; Hartely, 1979; Shapiro, 1977) :

الطـــرق الجمـــاعيـــة•

المحاضـــرات : تعتبر المحاضرات من أكثر طرق التعليم انتشارا وهى من أكثر

الطرق كفاءة فيما يتعلق بالوقت وذلك نظرا لان مدربا أو محاضرا واحدا يمكنه القاء المحاضره على أي عدد من الافراد . وتعتبر المحاضرات طريقه نموذجيه لامداد بأنواع معينه من المعلومات مثل ما يتعلق منها بالمنشأة وبالصناعه ، والاستراتيجيات الترويجيه والاعلانيه المخططه، وتوقعات المبيعات وخصوصا اذا تمت اداراتها بطريقه صحيحه ، ويحتاج المحاضر أو المتحدث لان يكون لديه القدره والمهارة لتوصيل ما هو مرغوب ولديه صوت حسن وأن يكون قد قام بالاعداد للمحاضره جيدا . فنجد أن المحاضر اذا لم يستوعب المواد المتعلقه بالمحاضره ويكون لديه القدره على توصيلها للجمهور المستمع فلن يستطيع التأثير والاقناع بالمواد الموجوده والتى يرغب فى توصيلها . وأيضا فان الحجرة التى سيتم القاء المحاضره بها يجب أن تكون مجهزه بمكبرات للصوت وشاشات للعرض ووجود خرائط وصور وأشكال ايضاحيه فهذا يساعد على زياده الانتباه والاهتمام من جانب المستمعين .

وتعتبر بعض المحاضرات ضروريه فى تدريب رجال البيع، فلو أن التدريب البيعى المبدئى كان مختصرا ، فان المحاضرات قد تكون من الطرق ذات الكفاءة فى تغطية المحتوى المرغوب ، وأيضا فانها تعتبر طريقه عملية لمداولة المواد والتعليمات عندما تكون الجماعه التى يتم تدريبها كبيره نسبيا وذلك حتى يمكن أن يوجد مشاركه من جانب جمهور المشاركين . وتعتبر المحاضرات أكثر ملاءمه فى حالة الدورات التدريبيه والامداد بالملخص عن الموضوعات الرئيسيه والتى يتم تعلمها من خلال استخدام بعض الطرق الاخرى مثل مناقشة الحالات ولعب الادوار . ويمكن استخدامها فى برامج التدريب المستمر للامداد بالمعلومات الجديده عن الشركه وسياستها ومنتجاتها والاسواق والبرامج البيعيه .

وعلى أية حال فانه يوجد بعض المحددات لاستخدام المحاضرات فى عملية التدريب . فهى لا تتلائم فى عملية التدريب على النماذج البيعيه فالكلمات لا يمكن أن تنقل أو تساعد على توضيح النقاط الرئيسيه بطريقه عمليه ولا توصل لاكتساب فن البيع . وبالاضافه الى ذلك فانه بالنسبه لرجال البيع الناجحين والذين يكونون متشوقين للانتاج فان طول فترة التدريب باستخدام المحاضرات سوف لا تساعد على زيادة الاهتمام أو التعليم أو المعنويه . فقد أوضح سكنر (Skinner, 1964) التطبيقات السيكولوجيه التعليميه للتدريس من خلال المحاضرات ، فقد كانت تجربته تتعامل مع تحليل التأثيرات لاعاده التقوية فى التعليم وتصميم نماذج عن طريقها تمكن من تطبيق اعادة التقويه بدقه . فقد أوضح أن أكثر الانتقادات خطوره الى المحاضرات هو عدم التكرار النسبى لاعادة التقويه . وقد اقترح كيف أن النتائج الخاصه بالبحث العلمى فى ميدان التعلم يمكن احضارها لتعمل على حل المشكلات العمليه فى التعليم . فيجب أن يتم مساعده المحاضر بالادوات الميكانيكيه لكى يتم تحقيق

المزايا من عملية التعليم • فقد أوضح أنه يوجد العديد من المزايا التى يمكن تحقيقها من استخدام الادوات المساعده فى المحاضره وأيضا يوجد بعض الاعتراضات على استخدام تلك الادوات المساعده فى عملية التعلم •

لعب الادوار : ويعتبر لعب الدور من أكثر طرق التدريب فعاليه لفن البيع• وفى لعب الادوار فان واحد من المتدربين يفترض دور رجل البيع وواحد أو أكثر من الاشخاص يأخذ دور العميل أو العملاء•• والنتيجه هى موقف بيعى محفز ويعطى شعور بما يمكن أن يتضمن تفاعل البائع – المشترى حتى ولو أنه يمكن انتقاد ذلك بأنه مجرد موقف مصطنع•

ان لعب الادوار يكون فعالا اذا تم عموما أمام جمهور من رجال البيع الاخرين • فتعليقاتهم يمكن أن تمد بمعلومات مرتده ذات قيمه فيما يتعلق بالنماذج الفعاله وغير الفعاله• وبالاضافه فان بعض الاتجاهات العصبيه أو غير العاديه والغريبه يمكن أن تكون اثبات للجمهور ويمكن أن تحدث بطريقه واضحه من خلال لعب الادوار •

وأيضا فان استخدام شرائط الفيديو والمسجلات فى لعب الدور لحدث منفصل واحد يمكن أن تكون أكثر أدوات التعلم قوة :••فغالبا ما يقوم المشاركين بروء ية وسماع أدائهم الحقيقى عدة مرات لو تطلب الامر ذلك • وهذا بالطبع يكون ذات فائده فى تحديد نقاط الضعف وبالتالى امكانية تصحيحها• وعلى أية حال ، فان روء ية الشخص لذاته يمكن أن يكون غير مفضلا فى بعض الاوقات وخصوصا اذا لم يجد تقدير من الاخرين واقتراحات من أجل التحسين •

وهنا نجد أنه قد ينشأ من لعب الادوار بعض المشكلات ، وخصوصا اذا لم يحدث الاندماج العاطفى من جانب لاعبى الادوار مع الشخصيات التى يقومون بأدائها ، وأيضا يجب الاحتفاظ باهتمام الجمهور وجذب انتباههم علما بأن تحقيق ذلك ليس بالسهوله المتصورة• ويصبح تحقيق هذه الشروط من الصعوبه عندما يقوم أحد المشاهدين بالضحك أو بالخروج أو التفاعل بطريقه ما غير حسنه• ويجب أن يتم منع الاشخاص غير المشاركين من ابداء الرأى وتأجيل التعليقات حتى يتم انتهاء لعب الادوار أو عندما يطلب المدرب من غير المشاركين القيام بإبداء الرأى وقول التعليقات على ما يرون •

وعلى أية حال فان طريقة لعب الادوار تمد بتدريب حقيقى فى تطبيق ما تم تعلمه باستخدام نماذج التدريب الاخرى • وتتمتع طريقه لعب الادوار بالمرونه ويمكن استخدامها فى العديد من المواقف • ويمكن استخدام لعب الادوار لتدريب رجال البيع الجدد من

ذوى الخبره أو للمجموعات المختلطه من ذوى الخبره وغيرهم• وعموما فان طريقة لعب الادوار تحقق الفوائد الاتيه (Still, et.al., 1987) :

(١) يتعلم المتدربين قبول الانتقاد من الآخرين ، ويدرك كل الافراد أن الاقتراحات تفيد كل شخص •

(٢) عندما ينتقد المتدرب أداء متدرب آخر ، فان الفرد يكون لديه حافز لعدم الاداء بنفس الطريقه فيما بعد•

(٣) ويمارس لاعبى الادوار النظر الى أفكار وشعور الآخرين من خلال المشاركه فى التقييم لاداء هم الخاص • وأيضا باستخدام شرائط الفيديو تجعل عمل الانتقادات الذاتيه سهلا وممكنا (أى انتقاد الشخص لنفسه) وذلك يعتبر أكثر فائده وموضوعيه•

(٤) ان الطبيعه الحره فى لعب الدور تساهم بطريقه بناءة فى خلق الافكار الجديده والمداخل •

(٥) ان دورات لعب الادوار للجماعات المختلطه تمكن الافراد الجدد من الحصول على فرصه لتعلم بعض الطرق والحيل القيمه• والافراد ذوى الخبره يختفظون بالبديل كشكل من أشكال الافتخار الذاتى والشخصى•

(٦) ويمكن لعب الادوار اللاعبين من اكتساب خبرة التمثيل والتى يمكن أن تساعد فيما بعد فى مداولة المواقف البيعيه الصعبه •

المناقشات (من خلال استخدام الحالات والمناقشات غير المعده): يمكن أن تكون المناقشات فعاله للتدريب على النماذج البيعيه والمشكلات بواسطة العرض بطريقه دراميه والامداد بتطوير متعمق لبعض الموضوعات الخاصه• وعادة ما يتم استخدام الحالات فى عملية التدريب للتوصل الى البدائل الخلاقه وحل المشكلات • كما أن المناقشات حول المائده لبعض الموضوعات والمصادر والمشكلات يمكن أن تساعد على وجود وجهات نظر وحلول متنوعه • وأحيانا يتم استخدام الرسومات والاشكال أثناء المناقشه لاغراض متشابهه• ومن الواضح أن نماذج المناقشه يمكن أن تكون ذات قيمه لو أن المشاركين لديهم خبره معقوله ففى حالة عدم وجود خبره على الاطلاق ، فان المناقشه للمواقف البيعيه الحقيقيه وعرض الحلول يمكن أن يكون غير ناضج • ولذلك فان نموذج المناقشه يمكن أن يكون ذو فائده للتدريب المنعش ، ولكنه قد لا يكون ذو فائده فى حالات التدريب المبدئى الا فى حالات معينه قد تكون ذو فائده كبيره •

وتعتبر طريقة التعلم باستخدام الحالات بديل جزئى للتعلم ، وأحيانا ما يتم اعطاء أو توقيع الحالات مقدما عندما تكون طويله ومعقده حتى يمكن الاعداد لها قبل المناقشه والا فانه قد يتم ضياع الوقت فى شرح الحاله وايضاحها • وعلى أية حال فانه فى معظم المواقف البيعيه ، فان الحاله المستخدمه عادة ما تكون قصيره ، ويعطى للمتدربين

بعض الوقت لقراء تها قبل أن تبدأ المناقشه الجماعيه • وكل حالة يمكن أن تصف مشكله بيعيه حقيقيه أو يتم تطويرها حول موقف يكون حقيقيا بطريقه كافيه لحفز العاطفه المتضمنه بواسطة المتدربين •

ان مناقشة المتدربين للحاله يتم من خلال تحديد المصادر وترتيب الحقائق ذات العلاقه، وعمل بعض البدائل الخاصه، واختيار البديل الاكثر ملاء مه• ويعتقد معظم المتدربين ان ضمان الفهم الواضح لموقف المشكله يكون أكثر أهمية للتعلم بدلا من انتاج الحلول السريعه• ويجب بعد أن تتم كل دورة من المناقشه استخلاص التعميمات عن الدروس المستفاده أو التى تم تعلمها حتى يمكن تحقيق أكثر استفاده ممكنه من خلال المناقشات •

هذا عن مناقشة الحالة أما المناقشه غير المعده وأحيانا تسمى سيمينار مبيعات فتبدأ مع المدرب أو قائد الجماعه ، أو بعض أعضاء رجال البيع الذين يقومون بعمل لقاء شفوى مختصر عن المشكلات اليوميه، ويتم اتباع اسلوب الاخذ والعطاء فى المناقشه عموما • وتساعد المناقشه على الفهم للعديد من المشكلات والتى قد لا يتم معرفتها الا من خلال خبره شخصيه طويله• والعديد من التعقيدات والتطبيقات والتى لا يتم ملاحظتها بواسطه الافراد يمكن أن يتم معرفتها بواسطه الجماعه ويتم اعطاء المتدربين دروس قيمه، فغالبا ما تكون المبادىء والقواعد البيعيه الثابته أقل أهمية من التحليلات ومداولة المواقف الخاصه ان مناقشة الجماعه بدون اعداد يمكن أن يحسن قدرة رجل البيع على مداولة وتناول المشكلات •

وتختلف المناقشه بدون اعداد عن المحاضرة ، ان مناقشة القائد تفترض دور مسيطر أقل مما فى المحاضرة، فالمدربين يكونون مشاركين فعالين بدلا من مستمعين ، فالتعلم من المناقشه يعطى تركيزا تدريبيا أكبر من التعليم من المحاضره• كما أن المناخ يأخذ طابعا مريحا وغير رسمى • ومن المزايا الهامه أيضا أنه يتم استخدام المناقشه بدون المواد أساسا فى برامج التدريب لرجال البيع ذوى الخبره •

ولكى يتم تحقيق أقصى استفاده من المناقشه بدون اعداد، فانه يجب تحقيق بعض الشروط• فمن الضرورى وجود قائد فعال والا فان المناقشه تتحرك الى موضوعات جانبيه• ان قائد المناقشه يجب أن يأمر باحترام المتدربين ، وأن يكون ماهرا فى التعامل مع الاشخاص ، وأن يكون ذو معرفه جيده ، وأيضا فان ترتيب مكان التدريب يكون هاما

حيث أن ذلك يساعد على خلق المناقشه • فمثلا لو أن كل المتدربين يستطيعون روء ية بعضهم البعض ، مع أهمية تخصيص شخص لتسجيل الاستنتاجات عند انهاء المناقشـــه ، وعموما تتطلب المناقشه بدون اعداد وقت ليس بالقليل ، وخصوصا اذا كان هدف المنشـأة هو تعظيم تعلم المتدرب لنقاط معينه بعمق ، فانه عندئذ يمكن استخدام اسلوب المناقشه بدون اعداد بفاعلية •

المباريات : وتشبه طريقة المباريات بعض الشيء طريقة لعب الادوار وتستخـــدم المواقف الناجحه بالرغم من الصعوبات والبناء الرسمى المرتبط بها • وبناء على طريقـــة المباريات يقوم اللاعبين بأدوار اتخاذ القرارات من خلال حلقات ناجحه من اللعب • وتتسم طريقة المباريات بأنها تمكن اللاعبين من الحصول على معلومات راجعه • ففى مباراه واحده على سبيل المثال ، فان المتدربين يلعبون الادوار فى صنع القرارات فيما يتعلق بالتنظيم للمستهلكين باستخدام المعلومات المتاحه لاتخاذ القرارات (وحجم ووقت الطلبات ، وادارة القوة البيعيه والمجهودات الاعلانيه وخلافه) • ان نتائج هذه القرارات يمكن أن يتم حسابها بواسطه الكمبيوتر ، ويتم توصيل المعلومات الراجعه الى اللاعبين لاستخدامها فى الحلقـه التاليه للقرارات •

ان الاعداد للمباراة يتطلب البحث لمعرفة الحقائق والمعلومات التى يوجد حاجه اليها وتضمينها فى نموذج المباراة ، وتطوير تعليمات مفصله عن اللاعبين والحكام وكتابة برنـــامج الكمبيوتر فى حالة الحاجه الى ذلك • وذلك يتطلب الخبره وبعض الاستثمار فى الوقـــت والمال • ومن الفائده القيام بالاعداد الجيد للمباراة حتى يمكن فى العديد من البرامـــج التدريبيه استخدامها مرة أخرى •

ومن مزايا استخدام المباراة أن المشاركين يتعلمون بسهوله وذلك نظرا لانهم يشتركون فى لعب المباراة • ويتم تطوير مهارة اللاعبين فى تحديد العناصر الرئيسيه المؤ ثره علـــى القرارات كما يتم استخدام النماذج التحليليه والنماذج التخطيطيه فى المباريات • وتعتبـــر المباريات فعاله نظرا لوجود معلومات مرتده والتركيز على الطبيعه المتحركه للمواقـــــف المتعلقه بالمشكله وعلاقاتها المتداخله •

ومن الجهه الاخرى فيوجد بعض المحددات ومنها أن لعب المباراة يتطلب وقت معين لخلق حلقات اتخاذ قرارات كافيه والامداد بخبرة التعلم المرغوبه ، وحيث أنه يتم تصميـم المباراة بناء على مواقف اتخاذ القرارات العاديه ، فان قواعدها قد لا تنطبق فى الغالب على

المداخل غير العاديه• هذا كما أن اللاعبين قد يتعلمون بعض الاشياء غير النافعه أو غير المرغوبه ، الا أنه يمكن التغلب على ذلك بالتصميم الفعال والادارة الجيده للمباراة•

الـطـــرق الفـــرديـــة•

التدريب أثناء العمل : وتسمى هذه الطريقه بطريقة الشخص والمدرب، ويكون القول والروء ية والتدريب والتقييم متحدين معا• وأحيانا فان المدرب يمكن أن يكون مدرب بيعى مهنى أو خبير ولكن غالبا ما يكون رجل بيع موسمى • وتبدأ عملية التدريب أولا ، بوصـــف مواقف بيعيه خاصه، وبشرح مختلف النماذج والمداخل التى يمكن استخدامها بفاعلية•وثانيا ، بمصاحبة الفرد، فان المدرب يعمل مقابلات بيعيه حقيقيه، ويقوم بمناقشة كل منهـا مـع المتدرب بعد ذلك • ثم بناء على اشراف المدرب ، فان المتدرب يقوم بعمل مقابلات بيعيه كل واحده منها يتم القيام بمناقشتها وتقييمها • وبالتدريج فان المتدرب يعمل أكثر فأكثر بنفسه ولكن مع الاستمرار فى تقليل الاشراف •

ان فاعلية التعلم فى هذه الطريقه يعتمد أساسا على مواصفات المدرب • فاذا كـان المدرب موء هلا ، فان المتدرب يبدأ بطريقه صحيحه ويستخدم نماذج بيعيه ملائمه• فيتم تصحيح نقاط العجز فى البدايه قبل أن يصعب عادة التخلص منها • أما اذا كان المدرب غير موء هلا ، فان المتدرب يتعلم العادات غير السليمه من المدرب وأيضا مهاراته المنخفضه• وعادة ما نجد أن معظم رجال البيع الموسميين والموء هلين للتدريب لا يرغبون فى انفاق الوقت والجهد فى القيام بعملية التدريب ، وهذا صحيح على وجه الخصوص عندما يتـــم الدفع لهم باستخدام نظام العموله على المبيعات• وهذه المشكله يمكن التغلب عليهـــا عادة عن طريق دفع مكافأة اضافيه لكل فرد يقوم بالتدريب لرجال البيع •

ويعتبر التدريب أثناء العمل جزء هام من معظم برامج تدريب المبيعات المبدئـــى • فلا يوجد طريقه أكثر فاعليه لتعلم عملية البيع بكفاء ة• وعلى أية حال فان هذه الطريقه تعتبر ملائمه لتطوير مهارات المتدرب فى عمل اللقاء ات البيعيه، والاجابه على الاعتراضات واتمام عملية البيع • والقيام بمثل تلك الابعاد بكفاء ة يحتاج الى تدريب عملى وهـــــذه الطريقه تمد بمثل ذلك التدريب العملى •

ونجد أن من العيوب لهذه الطريقه أن هذا الاشراف فى التدريب أثناء العمـــــل يتضمن استنفاد جانب كبير من وقت الاداريين • وعندما يكون لدى مدير المبيعات كثير من المسئوليات وهيئه بيعيه كبيره للاشراف عليها فان مثل هذا التدريب يكون مستحـيلا

بدون اهمال بعض الابعاد الهامه الاخرى من العمل ٠

التعلم المبرمج : وتقوم هذه الطريقه على تقسيم موضوع الاهتمام الى عدد من الوحدات التعليميه تسمى اطارات والتى يتم وضعها فى كتاب أو ميكرو فليم لاستخدامها مع آلة تعلم مناسبه ٠ وكل اطار يحتوى عادة على شرح لنقطه معينه بالاضافة الى سوء ال أو مشكله للمتدرب لاستخدامها فى اختبار فهمه٠ والمتدربين يفحصون الاجابات بواسطه الاشارة الى اطار مصمم آخر ٠ فلو أن الاجابه صحيحه، فان المتدرب يوجه الى مواد جديده، ولو أنها غير صحيحه يتم الامداد بمعلومات شرح اضافيه، ويتم اختبار المتدرب على هذه النقطه قبل الانتقال الى مواد جديده ٠ ولذلك فان فحص المتدرب لتقدمه الخاص وانتقاله من مواد الى أخرى يعتمد على مدى سرعته فى الاستيعاب للمواد المختلفه٠ ان المنشآت تستخدم التعليم المبرمج فيما يتعلق بالامتحانات الرسميه كمحفزات ضروريه للمتدربين ٠ وقد قام بتطبيق التعليم المبرمج العديد من الشركات وقد ثبت نجاحه فى بعض الشركات ٠

ان التعليم المبرمج لا يتم تبنيه بتوسع للتدريب البيعى ٠ فمعظم الطلبات تهدف الى الامداد بالمعلومات الضروريه٠ ولا يتم استخدام هذه الطريقه للتدريب على النماذج البيعيه والمعلومات التطبيقيه لها وذلك نظرا لوجود صعوبات فى اعداد المواد التحليليه المبرمجه والملائمه لها٠ فالاعداد يتطلب مهارات كبيره وخلفيه سيكولوجيه ذات مستوى معين للتعلم ٠

الكورسات بالمراسلة: ويتم استخدام هذه الطريقه فى التدريب المبدئى والمستمر ٠ فالمنشآت ذات المنتجات الفنيه المرتفعه والتى تملك قوة بيعيه صغيره ولكن معده جيدا ، تقوم باستخدام التعليم عن طريق البريد لاخبار رجال البيع ذوى الخبره عاده بالتطورات للمنتجات الجديده والطلبات ٠ وهذه الطريقه تستخدم أيضا لتدريب أفراد المبيعات خارج المنشأة، مثل أفراد البيع الموزعين ، كما تستخدم لتحسين معرفتهم عن خطوط الانتاج للمصنع وعن نماذج البيع ٠

ان التدريب بالبريد يكون أكثر ملاءمه كطريقه تدريبيه بين حين وآخر وذلك عندما يكون المتدربين موزعين أو مشتتين جغرافيا٠ ولكن يمكن أن يتم تجميعهم دوريا لحضور المحاضرات والسيمينارات، ولعب الادوار وخلافه من طرق التعلم٠ ان التدريب المبدئى لرجال البيع يبدأ فى أوقات مختلفه وأماكن مختلفه ويستمر أو يتم المتابعه والتدريب أو يجب أن يتم فيما بعد باستخدام الطرق الجماعيه فى المركز الرئيسى٠ وعموما فان الاعداد

للكورس بحيث يكون نمطى ومتفق عليه ويغطى البيانات الفنيه عن المنتج ومعلومات عامه عن المنشأة ونماذج البيع والاسواق يمثل بعض الصعوبات فيما يتعلق بالاختيار، والتنظيم وكتابة المواد • ففى العديد من الشركات قد يتم اعداد المواد التعليميه باستخدام الشرائط التسجيليه •

ويتطلب لنجاح هذه الطريقه المهارة الاداريه • ان المشكله الكبيره هى دفع المتدربين لاكمال ما تم توقيعه حسب الجدول ويجب أن يكون الافراد لديهم الرغبه الكافيه والنظام الذاتى للدراسه بدون اشراف مباشر • ومن الضرورى الامداد بامتحانات منتظمه وجوائز أو أيه محفزات أخرى لاكمال العمل فى الوقت المحدد • ان هذه الطريقه لا تجيب على اسئلة المتدرب ويمكن أن يقوم المستجدين الناجحين بالترتيب من أجل عمل المناقشات الدوريه وجها لوجه• وأيضا يوجد بعض المشكلات التى يتم مواجهتها فى تنفيذ التوقيعات كامله ، وفى تقييم العمل ، وتصحيح الاخطاء • وبالرغم من تلك المشكلات الاداريه، فان التعليم بالبريد يكون غالبا أداة مكمله ومفيده مع الطرق الاخرى من التدريب •

الموء تمر الشخصى : ان العديد من الافراد يفترضون أن التعليم يحدث فقط فى المواقف بطريقه معينه • وعلى أية حال ، ففى الحقيقه فان التعليم يحدث فى مواقف مرتبه أو غير مرتبه رسميه أو غير رسميه • ففى الموءتمر الشخصى، فان المدرب (غالبا ما يكون مشرف المبيعات أو المدير التنفيذى للمبيعات) والمتدرب يقوما بالاشتراك فى تحليل المشكلات مثل الاستخدام الفعال لوقت البيع ، وتخطيط المسار البيعى وجد اول المقابلات ، ومداولة بعض المشكلات البيعيه غير العاديه• ان الموء تمرات الشخصيه يتم عملها عادة فى المكاتب أو المطاعم أو حجرات الفنادق أو أى مكان آخر• ويعتبر الموء تمر الشخصى عادة طريقه غير موجه وغير رسميه وتتغير تبعا لشخصيات كل من المدرب والمتدرب والموضوعات التى يتم مناقشتها •

الشروح والتوضيحات : ان هذه الطريقه يمكن استخدامها كطريقه جماعيه وأيضا كطريقه فرديه • وهى تتلاء م مع نقل المعلومات عن موضوعات معينه مثل المنتجات الجديده أو النماذج البيعيه• فتوضيح كيف تعمل المنتجات الجديده وكيف يتم استخدامها يعتبر من الاهميه بمكان ، ويمكن اتباع ذلك عن طريق عمل المحاضرات • ففى التدريب المبدئى فان نماذج التوضيح المستخدمه فى اتمام البيع تكون أكثر فاعليه عن المحاضرات• ان مدربى رجال البيع الفعالين يستخدمون التوضيحات لاقصى حد لها حيث أن التوضيح يكون أكثر فعاليه من مجرد القول • وعادة ما يتم استخدام التوضيحات مع الطرق الاخرى للتدريب

وقد تتضمن التوضيحات مساعدات مرئيه مثل الافلام والعروض باستخدام أدوات الايضاح الاخرى • ومن خلال ذلك فانه يمكن توضيح النماذج البيعيه وتحليلها وبيان كل من النماذج الصحيحه وغير الصحيحه • ان التوضيحات تكون فعاله على وجه الخصوص فى التدريب البيعى • ويتزايد الابقاء على التعلم نظرا لان كل من السمع والبصر يتم استخدامهم، فالروء يه بالعين والسمع بالاذن يساعد على الابقاء على وتذكر المعلومات أكثر من استخدام واحد منهما فقط• ولذلك فان التوضيحات يمكن أن تلعب دورا هاما بالنسبه لكل من التدريب البيعى واللقاء ات البيعيه مع المستهلكين •

تحقيق التوازن بين الطرق الجماعيه والفرديه•

عموما فان التعليم الجماعى يستخدم فى برامج التدريب الرسمى ، أما التعليم الفردى فيتم اعطاء ه عادة فى الميدان • ان كل من الطرق الجماعيه والفرديه تساهم فى تشكيل برنامج التدريب الكلى ، ولذلك فان على الادارة تقرير دور وتوقيت كل منهما • ويوجد العديد من العوامل التى توء ثر على هذا القرار وسوف نوضحها فيما يلى (Still & Cun- diff,1969) :

عندما يوجد عدد كبير من الاشخاص الجدد، فان التعليم الجماعى عادة يعتبر من الطرق العمليه للامداد بالتدريب لرجال البيع بأقل تكلفه لكل فرد • وأيضا يجب تحديد محتويات التدريب بطريقه واضحه ودقيقه • ويكون التدريب الجماعى أكثر فاعليه اذا تم اتباعه بالتدريب الفردى فى ميدان العمل • ويجب مراعاة تكامل برامج التدريب مع ما يتم تعلمه فى مراحل التعليم المختلفه•

ان التدريب الميدانى أساسايتم أثناء العمل ، ولكن أيضا يمكن ادارته من المكتب• ان المتدرب تحت الاشراف يقسم وقته بين الفرع ، والمنطقه والقطاع • ونظرا لان التدريب الميدانى تعليم فردى فى الغالب فهو عادة غير رسمى • ففى الميدان فان المتدرب يتعلم بواسطه المشاهده لرجل بيع ذو خبره في مواقف فعليه وبواسطه الممارسه الفعليه للنماذج البيعيه •

ان مديروا المبيعات عموما يختلفون فى الرأى فيما يتعلق بأفضل توقيت للتعليم الجماعى مقابل الفردى • فالغالبيه يعتقدون أن المتدرب يجب أن يحصل على تعليم جماعى رسمى ووضع الافكار فى العقول قبل أن يواجه أو يقابل العملاء ويبدأ فى عمليه البيع الفعلى • ويعتقد البعض الآخر وهم قله فى توقيع المتدربين لاعمال البيع من

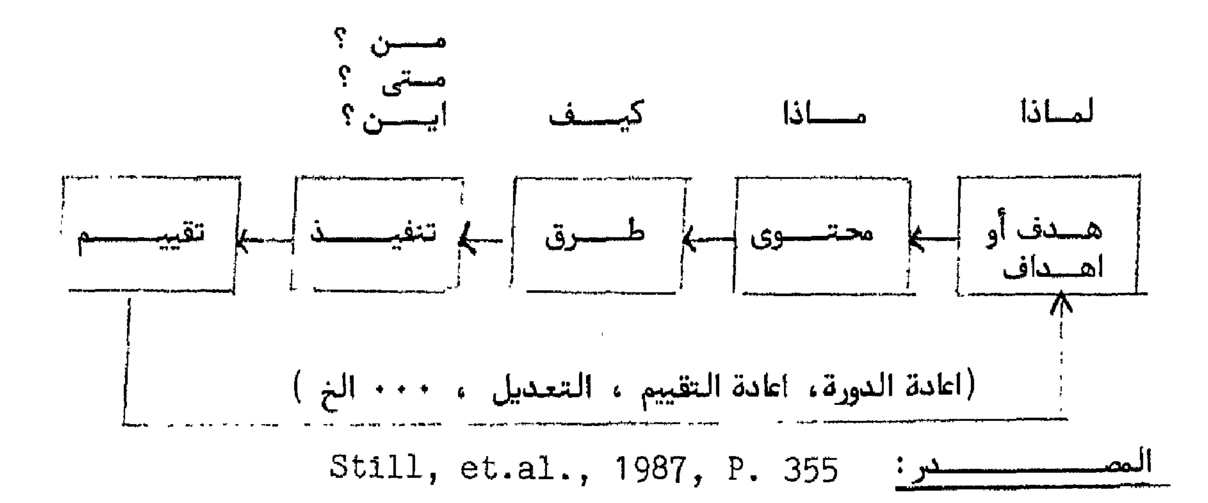
أجل التعليم الفردى قبل القيام بتدريبهم تدريبا رسميا موسعا • وفى تدعيم نظرة القلـــه ثلاث أشياء يجب قولها (١) رجال البيع الجدد يملكون فرصه لاثبات ذاتهم وأنهم يفهمـون عملية البيع جيدا قبل انفاق النقود على التدريب الرسمى، (٢) عادة لا يتم توظيف رجـل البيع الجديد فى جماعات كبيره بدرجه كافيه تمكن من القيام بعمل تدريب رسمى فى الحال ، فالرجال قد يتم تعيينهم بين البرامج ويمكن أن يتم وضعهم للعمل حتى تبدأ فترة التدريـب فى الفتره التاليه ، (٣) يوجد اثبات يوضح أن الخبره أثناء العمل السابق لا تدعم فقط دافعية التعليم المطلوبه ولكن تجعل التعليم الرسمى أكثر معنى وفائده• ان موقف القـله من الواضح عدم ملاء مته عندما يتم بيع منتجات مرتفعة الفنيه الى مشترين معقدين • وفى هذه الحالات ، فان التدريب على بيع المنتج ليس فقط هام وانما يتم الامداد به بطريقـه أفضل من خلال التعليم الجماعى •

التنفيــذ لبرامـج التدريب البيعـى

لكى يتم التنفيذ بنجاح لبرامج التدريب فانه يجب التخطيط وتوجيه الانتباه الــى التفاصيل • ويجب اتخاذ بعض القرارات الهامه المتعلقه بالاهداف ، والمحتويات، والطرق ويوضح شكل (٣٠) التالى العلاقات والمداخل المتعلقه ببرامج التدريب البيعى • فنجـد أن الخطوات المتعلقه بالاهداف والمحتويات والطرق تتضمن الاجابه على التساوء لات : لماذا ، وماذا ، وكيف • بينما خطوة التنفيذ تتضمن الاجابه على التساوء لات من ومتـى وأين • أما خطوة التقييم فتتعلق بتقييم النتائج ويتطلب التقييم المقارنه مع أهداف البرنامج كما هو موضح بالمعلومات الراجعه بالشكل •

شـــكل (٣٠)

مداخل (هدف، محتوى، طرق، تنفيذ، تقييم) لبرامج التدريب البيعى



المصـــدر: Still, et.al., 1987, P. 355

وتتطلب خطوة التنفيذ قرارات تنظيميه فيما يتعلق بتحديد من هم المتدربيـــن ، ومن سيقوم بعملية التدريب ، ومتى يتم التدريب ، وأين سوف يتم القيام بالتدريـــــب . ويعتمد التنفيذ الفعال للبرنامج على المهارات التعليميه وأيضا التنسيق للخطط والتفاصيل . ان ادارة البرنامج يتضمن عمل ما يمكن فعله لخلق مناخ تدريبى منتج للتعلم .

وسوف نقوم بشرح فلسفات التدريب وادارة البرامج التدريبيه (مَنْ المتدربين ، والمسئول عن التدريب ، وتوقيت التدريب ، وموقع التدريب ، والمواد التعليميه والمساعدات التدريبيه ، وتكلفة التدريب ، والتقييم للبرامج التدريبيه) فيما يلى :

فلسفات التدريب البيعـــى .

توجد فلسفتين للتدريب البيعى ، ويمكن التميز بينهما بواسطه طبيعة التغيـــــر السلوكي المرغوب من جانب رجال البيع . وهاتين الفلسفتين هما : فلسفة الاستجابـــه المشروطه وتبحث لتدريب أفراد البيع لكى يستجيبوا بطرق نمطيه أو مبرمجه ، وفلسفـــة الاستجابه المرئيه وتبحث عن تطوير روء ية المتدرب ومهاراته التحليليه لكى يستجيـــب بطريقه ملاء مه وبطرقه الشخصيه . ففى استجابه القوة البيعيه المشروطه ، فان كـــل الافراد يتفاعلون بنفس الطريقه لأى موقف معطى ، بينما فى استجابه رجال البيع المرئيه ، فان كل فرد يتفاعل بطريقه فرديه .

ان الاختيار بين تلك الفلسفتين يعتمد جزئيا على النموذج البيعى المسيطر مسبقـا والذى تتوقع المنشأة من رجال البيع تطبيقه . فلو أن نموذج البيع المسيطر مسبقا كان اما تجارى او مهنى ، فان فلسفة الاستجابه المشروطه تكون هى الاختيار الطبيعى ، فكل من جودة الاشخاص فى المنظمات والعملاء الذين يتم عمل المقابلات معهم ، والنماذج البيعيه التى لا تتطلب مستوى مرتفع من التدريب الفنى أو القدرة والاستجابه المبرمجه كلاهمـــا يوفر الوقت الكاف لمداولة معظم المواقف . ولو أن النموذج البيعى المسيطر مسبقا كان فنيا أو مشروع جديد ، فان فلسفة الاستجابه المرئيه هى الاختيار الطبيعى ، لكل من هذه النماذج البيعيه التى تتصف بالمواقف غير الروتينيه وغير النهائيه وتتطلب معرفه غير عاديه أو الخلق والابداع والعبقريه . والاستجابات الملاء مه تحتاج لان تتعدل تبعا للمواقـــف الفرديـــه .

وتتأثر عملية الاختيار بين الفلسفات التدريبيه بعوامل أخرى . فلو أن الادارة تعتبر القوة البيعيه كمصدر للمواهب الاداريه ، عندئذ حتى ولو كان نموذج المبيعات المسيطـــر

مسبقا مهنى أو تجارى ، فان فلسفة الاستجابه المرئيه تكون الاختيار الاكثر ملاءمـــه•
وعموما فان الجودة المرغوبه لرجال البيع تكون بالاعتبارالأعلى من المطلوب لاداء مثل تلـك الانشطه الروتينيه• فكلما ارتفع جودة رجال البيع فانه يوجد احتمال أقل لاختيار فلسفـة الاستجابه المشروطه عند التدريب •

وبالمثل فان جودة الاشخاص فى المنظمات العميله والذين يتم عمل المقابلات معهم تتأثر باختيار فلسفة التدريب ؛ فلو أن هوء لاء الاشخاص ذوى مستوى منخفـض وذوى مراكز منخفضه ، فان اختيار فلسفة التدريب بالاستجابه الشرطيه تكون هى الافضل • ولكن لو أن الافراد فى المنظمات العميله ذو مستوى مرتفع ويشغلون وظائف مرتفعة المستوى ، فان التدريب بالاستجابه المرئيه تكون هى الاختيار الضرورى •

ونجد أن اختيار الفلسفه التدريبيه يوء ثر على التخطيط للبرامج التدريبيه وتنفيذهـا وتقييمها • ان تدريب رجل البيع الجديد على البيع فى المنازل يكون أكثر اقتصاديه تبعـا لفلسفة الاستجابه المشروطه والاستجابه المبرمجه للمواقف التى تحدث بطريقه أكثر تكرارا• أما تدريب رجل البيع الجديد الذى يتعامل مع مشترين مرتفعى المستوى فى سلاسـل السوبر ماركت بالمقارنه ، تستدعى استخدام فلسفة الاستجابه المرئيه• ونظرا لاختـلاف الاهداف فان الجزء الرئيسى فى مرحلة التنفيذ تتأثر بمن سيتم تدريبه ومن سيقوم بالتدريب ان فلسفة الاستجابه المرئيه تتطلب المتدربين ذوى الجوده المرتفعه عنه فى حالة فلسفـة الاستجابه المشروطه• ان الجزء التنفيذى يتكون من الاعداد للمواد التعليميه والمساعدات التدريبيهوغيرها يتأثر بقوة بفلسفة الاستجابه المشروطه وتتطلب مواد ومساعدات يتم تصميمها لتسهيل الخطط للاستجابه المبرمجه بينما فلسفة الاستجابه المرئيه تضع تركيزا أكبر علـى المواد والمساعدات المداره لتطوير المهارات التحليليه والاستجابه الداخليه•

ان فلسفة الاستجابه المشروطه تسهل عملية التقييم حيث أنها تتكون اساسا مـن تحديد امتداد الانجاز لاهداف التدريب ، وهل تعلم المتدربين الاستجابات النمطيه أملا • ومن بين الطرق لتحديد هذا يكون من خلال الاختبارات الشفويه والكتابيه، وملاحظـة رجال البيع أثناء العمل ، واختبار العملاء • وبالمقارنه فان قياس تدريب الاستجابـه المرئيه والمهارات التحليليه لا يمكن عملها بدقه ولكنها تقييمات حكميه شخصيه• أما النتائج لتدريب الاستجابه المشروطه فيتم قياسها بموضوعيه أكبر، وهوء لاء المندرجين فى تدريـب الاستجابه المرئيه يتم تقييمهم فى الغالب بطريقه شخصيه• وعلى سبيل المثال فان اختبار الاختبار المتضاعف يكفى لقياس تدريب الاستجابه المشروطه بينما اختبار الاسئله المطولـه

يكون مطلوب لقياس تدريب الاستجابه المرئيه •

ادارة البرامـــج التدريبيــــه•

تتطلب خطوة التنفيذ اتخاذ بعض القرارات الرئيسيه وهي تحديد من سيتم تدريبهم، ومن سيقوم بعملية التدريب ، وتوقيت التدريب ، وتحديد موقع التدريب ، والمـــــــواد والمساعدات التدريبيه ، وتكاليف التدريب • وسوف نقوم بشرح كل منها فيما يلي Still) et.al.,1987 ; Hartely, 1979) :

تحديد من سيتم تدريبه : ان تحديد المتدربين بالنسبه لبرامج التدريب المستمــره يكون أكثر تعقيدا عنه في حالة التدريب المبدئي • فتقوم المنشأة بتحديد المتدربين لبرنامج تدريبها البيعي عندما تقوم بتوصيف أعمال المبيعات وتقوم بتوظيف المتقدمين لاعمال البيــع• بينما برامج تدريب المبيعات المستمر يتم وضعها مسبقا لكل الإفراد في بعض الشركات، ان الممارسه العامه هي اختيار المتدربين تبعا لبعض المعايير •

وعموما نجد أن برامج التدريب واعادة التدريب مكلفه • هذا بالاضافه الى التكاليف غير المباشره لاخذ المتدربين من الميدان كبيره• وللمساعده على التحكم في ارتفاع تكاليف اعادة التدريب ، فانه يجب أن يتم اختيار الاعضاء من القوة البيعيه والذى تكون برامج اعـــادة التدريب لهم أكثر فائده• ويجب الا تتم عملية الاختيار للمشاركين في تلك البرامج بطريقــه فجائيه وبدون تخطيط، فيجب في مراحل التخطيط المبكره تطوير اجراء نظامي لاختيار الاعضاء لبرامج اعادة التدريب ـ والطريقه الاساسيه للاختيار هي أن يتم استخدام معيـار اعادة تدريب الجميع ولكن بطريقه دوريه ـ ويوجد العديد من البدائل لاختيار الاعضــاء واعادة التدريب وهي (Withey, 1977) :

البديل الاول : يخدم الاختيار كمكافأة لاصحاب الاداء المرتفع، فيتم عمل برنامج اعادة التدريب ومنحه كحافز للافراد أو لاقسام البيع ككل أو للفروع التي تقابل وتحقـــق الاداء المرغوب • ومنطقيا فان المنافسه بين أعضاء القوة البيعيه للمراكز النادره في حصص المادة التدريبيه مرغوب • ان المؤيدين لهذا النظام أيضا يناقشوا بأن الاموال التي يتم انفاقهـــا على اعادة التدريب سوف تجعل الشخص الافضل أفضل ولا يتم انفاقها على الاعضاء الاقل من القوة البيعيه•

ومن الجهه الاخرى ، فان اعادة تدريب رجل البيع ذو الاداء المرتفع والذى لايحتاج الى التدريب بدرجه كبيره ستكون الفوائد الراجعه من وراء ه قليله، فقد يكون تدريب رجل

البيع أقل من المتوسط (من حيث الجوده) أفضل حيث أن الناتج سوف يكون أعلى. وأيضا فان استبعاد رجال البيع ذوى الاداء المنخفض من التدريب سوف يوءدى الى زيادة الفجوة بين رجال البيع ذوى الاداء المرتفع وذوى الاداء المنخفض ، وبالتالى فانه من الافضل عمل هيكل يتكون من مزيج من المستويات المختلفه للاداء من رجال البيع .

البديل الثانـــى: يخدم الاختيار أيضا كعقاب لرجال البيع ذو الاداء الضعيف . وهـــذه الطريقه تفترض أن رجال البيع لا يحبون برامج اعادة التدريب . ان المدرين الذيــــن يقومون بممارسة عملية الاختيار عادة ما يرون أن أنشطة اعادة التدريب هى وسيله لازعـــاج رجل البيع . ان مثل تلك البر امج بالطبع تحت تلك الافتراضات سوف تفشل .

البديل الثالث : ويخدم الاختيار تحقيق الملاء مه للاطراف ذات العلاقه. فالاختيــــار للافراد يتم بحيث لا يحدث صراع مع فترات الاجازات أو الراحه الاسبوعيه وأكثر أهميه عدم حدوث صراع مع فترات نشاط المبيعات فوق العادى . أى يتم عمل اعادة التدريب فـــى الفترات التى لا يكون رجل البيع مشغولا فيها.

البديل الرابع : يتم الاختيار بناء على الاقدميه . وتحت ذلك الاجراء فان المشاركه فـــى كورسات تدريب المبيعات يكون اتوماتيكيا عند نقاط محدده مسبقا من المجرى الوظيفى لرجل البيع . فبعد مده معينه من الشهور أو السنوات من الخدمه لرجل البيع يتم اعاده تدريبه بصورة منتظمه . ويعتبر هذا البديل أكثر البدائل شيوعا فى الاستخدام فى العديد مـــن المنشآت .

تحديد من المسئول عن التدريب : ان التدريب يمكن أن يتم ادارته بواسطـــــه المدرين التنفيذيين أو بواسطة أفراد استشاريين أو بواسطة اخصائيين من خارج المنشأة. وغالبا ما يتم استخدام اتحاد من المصادر .

المديرين التنفيذيين : ان مديروا المبيعات بالمقارنه بالخبراء الاستشاريين داخل المنشأة يمكن أن يحققوا فهم وروء يه أفضل لقراراتهم فيما يتعلق برجال البيع وذلك نظرا لانهـــم يملكون فهم أفضل للمشكلات والتحديات فى المواقف البيعيه عنه بالنسبه للافراد الاستشاريين الذين يكونون معزولين عادة عن خط السلطه . ان العيب الرئيسى لاستخدام مديروا خط السلطه هو نقص الوقت الملائم لتكريسه للتدريب ، فيوجد العديد من الانشطه والمهام التى تحتاج منهم الى توجيه الانتباه . وبالاضافه الى ذلك فانه بالرغم من أن مدير المبيعـــات يمكن أن يكون رجل بيع ممتاز ولكن هذا قد لا يكون ضمانا على أنه يمكنه الاتصال بفاعلية

وكفاءة لايصال معلوماته ومهاراته للآخرين .

الخبراء الاستشاريين : ان أفراد التدريب الاستشاريين يمكن أن يعطوا وقت وانتباه أكبر لمهمة التدريب بالمقارنه بالمدرين التنفيذيين والذين يمكن أن يعطوا لهذه المهمه انتباه بسيط . ان الخبراء الاستشاريين يمكن أن يكون لديهم معرفه أكبر بنماذج التعلم واستخدام المساعدات المدعمه والمرئيه وخلافه . فهم أكثر تأقلما مع ما تقوم بعمله الشركات الاخرى من حيث طريقه التدريب وخلافه . وعموما فان الافراد الاستشاريين يجعلون برامج التدريب أكثر موضوعيه وتعقيدا ، هذا بالرغم من أنهم قد تنقصهم المدخلات العمليه بالمقارنه بمديروا خط السلطه . هذا ونجد عموما أن الافراد الاستشاريين يتجهون الى اطالة فترة التدريب واعطاءها أكثر مما هو ضروري ومطلوب .

الاخصائيين من خارج المنشأة : يوجد العديد من الشركات التى تقوم بتقديم الفنيين والمتخصصين فى العمليات التدريبيه للعديد من الشركات الصغيره والتى قد لا تستطيع توفير قسم خاص للتدريب فى منشأتها أو قد لا يوجد لديها الامكانيات لعمل ذلك . ان مثل هوءلاء الاخصائيين يمكنهم مداولة البرامج التدريبيه كلها أو القيام بجزء منها والتى تشعر المنشأة بأنها بحاجه الى المعاونه الخارجيه فيما يتعلق بهذا الجزء . ويمد ذلك بالمرونه الكبيره . وحيث أن متخصصوا التدريب من الخارج يعتمدون على تحقيق الرضا للمنشآت التى تتعامل معهم حتى يمكن أن يستمروا فى العمل فى المستقبل فانهم يمكن الاعتماد عليهم عادة نظرا لمعرفتهم المتخصصه فى هذا العمل وتوافر الاهتمام من جانبهم حيث أن ذلك هو مجال عملهم وتخصصهم .

توقيت التدريب : ان برامج التدريب فى العديد من المنشآت تتكون من كل من التدريب المبدئى والمستمر . وحينما تكون الحاجه الى التدريب المبدئى للاعضاء الجدد (الذين لا تكون لديهم الخبره الكافيه) ، فان العديد من المدراء توءكد أهمية استمرار التدريب وأن يتم على اساس دورى .

ان التدريب المستمر (المنعش) يكون مساعدا فى طبيعته ويهدف عادة الى تحسين الاداء الضعيف . ومن الجهة الاخرى فانه يمكن أن يوجه الى رجال البيع ذوى الاداء الافضل من المتوسط على افتراض أن المدفوعات فى التدريب الاضافى سوف يكون العائد منها مرتفعا بالمقارنه بتدريب الاداء الممتاز . فالهدف العام هو المساعده على نمو خبرة الشخص وتطويره بدلا من الادارة للنشاط بدون نمو عام بعد عام .

ان تنمية المهارات ، والامداد بالمعلومات الحديثه ، ومحاولة الحد من مشكلات البيع واعادة التقويه فيما يتعلق بالدافعيه تعتبر من الاشياء الهامه لرجال البيع الجدد والحاليين • فالمتدربين يواجهون بكثير من التحدى فى دورات التدريب المستمر عنه فى حالة التدريب المبدئى ، حيث أن رجال البيع ذوى الخبره يشعرون بالغضب فيما يتعلق بالوقت الذى يتم أخذه للتدريب من وقت البيع المنتج الا اذا تم اقناعهم بوجود فائده واضحه وظاهرة من وراء هذا التدريب •

ويوجد العديد من وجهات النظر المختلفه بخصوص توقيت التدريب المبدئى • فبعض الشركات تفضل أن ترى رجال البيع يثبتون قيمتهم بواسطه الوصول الى مستوى معين من المبيعات قبل القيام باعطائهم التدريب المبدئى • ان مثل تلك الفلسفه (الحوض أو العوم) يمكن أنْ تستخدم بطريقه أفضل فى المواقف التى لا يتم ملاحظة فقد القليل من العملاء بواسطة المنشأة• وبعض الشركات الاخرى قد تستطيع تحمل الخساره من العملاء حتى يتم تحسن أداء رجال البيع واثبات أنفسهم قبل أن يصبحوا لهم الحق فى التدريب الاضافى•

<u>موقع التدريب</u> : ان التدريب يمكن أن يكون مركزى أو غير مركزى • ان التمييز يرتبط بمن سيقوم بعملية التدريب ، وفى الحقيقه فانه عادة ما يتم استخدام اتحاد من التدريب المركزى وغير المركزى • ولكن بعض الشركات تعتمد على التدريب المركزى فقط•

<u>التدريب المركزى</u> : يوجد العديد من الاختيارات الممكنه للتدريب المركزى ، هل يجب وجود تسهيلات ثابته ومدارس تدريبيه أم يتم عمل ذلك فى مواقع موء قته من خلال موءتمرات دوريه أو استخدام لقاء ات بيعيه على مستوى المناطق أو المستوى القومى (ويعتمد ذلك على حجم القوة البيعيه) ، فلو قامت الشركه بتقريراستخدام تسهيلات دائمه فيمكن أن يكون ذلك فى المركز الرئيسى ، أو فى مصنع رئيسى ، أو فى حجرات خاصه أو حتى فى مبنى منفصل يتم استخدامه للتدريب •

ان المؤيدين للتدريب المركزى يمنحوا كثيراً من التسهيلات المقدمه ويمكن استخدام اخصائيين لعملية التدريب المركزى، وهم عادة ما يكونون أكثر قدرة عنه فى حالة القيام بالتدريب غير المركزى • وأيضا يمكن التدريب المركزى من توفير تدريب نمطى بحيث أن جميع ممثلى المبيعات يتم تدريبهم على أفضل النماذج واعطاء هم أحدث المعلومات• كما أن استخدام التدريب المركزى يمكن من وجود تسهيلات أفضل (من حيث المعدات وجودتها وعددها وغير ذلك من الادوات المساعده فى عمليات التدريب) والتى تكون فعاله

في لعب الادوار ، وأيضا وجود دليل للتدريب وخلافه. هذا بالاضافه الى أن اجتماع رجال البيع من جميع المناطق والاجزاء يكون عاملا هاما في المساعده على خلق الشعور بالمقارنه والذى يشجع على تحسن المعنويات والولاء للمنشأة. وأيضا فانه عادة ما يحفز التدريب للمديرين التنفيذيين لجميع القطاعات وهذا يساعد أيضا على تحسين المعنويات .

ويوجد بعض المحددات للتدريب المركزى فيما يتعلق بالوقت والتكاليف . فتكاليف التدريب للشركه تتزايد عندما يتم احضار كل المديرين وممثلى البيع في مكان واحد مع بعضهم سواء كان ذلك باستخدام تسهيل دائم أو فندق أو أى مكان يصلح لذلك . فنجد أنه يوجد العديد من النفقات المتعلقه بالمواصلات والمأكل والاقامه وبالاضافه الى ذلك تكاليف الوقت المفقود من رجال البيع والمتعلق بوقت البيع ، وأيضا الوقت المتعلق بالتخطيط والاعداد للبرامج التدريبيه الى غير ذلك .

ويمثل عنصر الوقت قيدا على طول برامج التدريب . فمن الواضح أن رجال البيع ذوى الخبره لا يمكن أخذهم من أعمالهم البيعيه المنتجه لفترات طويله ، نظرا لتأثير ذلك على المبيعات وعلى دخولهم وأسرهم . فنجد أنه يمكن تخفيض الفقد في انتاجية البيع عن طريق عمل الدورات التدريبيه واللقاء ات أثناء فترات الركود للانشطه البيعيه .

التدريب غير المركزى : يوجد العديد من الاشكال الشائعه للتدريب غير المركزى يمكن أن تتراوح من التدريب أثناء العمل بواسطه مديروا المبيعات أو غيره الى دورات تدريبيه رسمية على مستوى الفرع ، وبالطبع مع مساعده أفراد المركز الرئيسى .

ان الميزه الرئيسيه للتدريب غير المركزى هى انخفاض التكاليف . وذلك نظرا لانــه يمكن لرجال البيع القيام باعمالهم أثناء فترات التدريب ، فهم يستطيعون وضع الافكـــار التدريبيه ونماذج البيع في الممارسه العمليه بسرعه واختبار تلك الافكار والنماذج عمليا ويمكن اعادة تعديلها لو كان ذلك ضروريا . وحيث أن التدريب غير المركزى عادة ما يكون أقــل تركيزا أو كثافه ، فان المواد أكثر احتمالا للبقاء مدة أطول عن تلك المكتسبه من التدريب المركزى والذى يكون المناخ فيه أكثر كثافه ، حيث أن مدير الفرع يكون كلية أو على الاقل جزئيا متضمنا في التدريب غير المركزى ، فان الظروف تكون مفضله لخلق فهم أفضل مــع رجال البيع . ان العيب الرئيسى يتعلق بمدى قدرة مدير الفرع على القيام بعمليـــة التدريب . فيمكن أن يكون مدير المبيعات الميدانى أقل مهارة عن الاعضاء الاستشاريين المتخصصين في التدريب ، هذا بالاضافه الى أن مدير المبيعات يمكن أن يشعر بالضيق

بسبب الوقت الذى يتم انفاقه على هذا التدريب .

وعموما فان استخدام التدريب المركزى بالاضافة الى التدريب غير المركزى يكون أفضل لمعظم المنشآت . فيمكن أن يتم استخدام التدريب المركزى للاعضاء الجدد ثم يتم اتباعه بالتدريب أثناء العمل والدورات التدريبيه فى الميدان . ويمكن أن يتم استخدام اللقاء ات البيعيه لتحديث المهارات واخبار رجال البيع بالتطورات الجديده سواء فى المنتجـــات أو المعلومات فيما يتعلق بالتغيرات التى تحدث فى الشركه .

المواد التعليميه والمساعدات التدريبيه : ان أحد الانتقادات لنجاح تنفيذ برامـــج تدريب رجال البيع هى عدم توافر المواد التعليميه والمساعدات التدريبيه .وهذه تتغير من منشأة الى أخرى ومن برنامج الى آخر تبعا لتغير الاهداف والمحتويات والطرق .ان خصائص واستخدامات الانواع الرئيسيه من المواد التعليميه والمساعدات التدريبيه تتضح فيما يلـــى (Still, et.al., 1987) :

الدليـــل : ويسمى أيضا كتيب تدريبى ويتم استخدام الدليل فى معظم البرامج التدريبيه الجماعيه . ويحتوى الدليل عادة على ملخصات للقاء ات الرئيسيه المتعلقه بمواد القراء ة، وعبارات وفقرات عن أهداف التعلم لكل دورة، والاسئله والحالات والمشكلات بالاضافه الى توجيهات لكل الدورات المتضمنه لعب الادوار أو المباريات . فتحتوى على الكثير مـــن العبارات الواضحه والقصيره عن البيع ، وأسعار المنتجات ، والتدريب لرجال البيـــع، والسياسات الاخرى وأيضا التفصيلات عن أنظمة المنشأة واجراء اتها . وبعض كتيبـــات المعلومات تحتوى على معلومات عن المنتجات واستخداماتها وتطبيقاتها . ويجب التحديـد والتمييز عند اختيار العناصر التى يكون هناك حاجه اليها . فالدليل غالبا ما يتم تصميمـه لعدة اغراض ليخدم كمرشد دراسى أثناء فترة التدريب وأيضا كمرجع فيما بعد .

المواد المطبوعه الاخرى : وهذه تتضمن تقارير المنشأة ، و كتيب قصير يحتوى علـــى المعلومات الرئيسية والهامه باختصار فهو يحتوى عن معلومات عن المنتجات والمبيعـــات، وتقارير المعلومات، ويوجد أيضا الكتب الدراسيه النمطيه والكتب التجاريه والفنيه، والمجلات والصحف المتعلقه بالصناعه وبالمنشآت عموما . ويمكن أن يتم استخدام منشورات الشركـــه لامداد رجال البيع بكل المعلومات الحديثه أول بأول . ان تجهيز رجال البيع فـــى الميدان بالمعلومات هو السبب الرئيسى فى جعل المنشآت تقوم بامداد رجال البيــــع بالمجلات عن المنشآت والصناعه وايضا بالكتب وخلاف ذلك من المواد الضروريه . وبالرغـم

من أن المتدرب قد يكون من النادر قيامه بقراءة كل ذلك جيدا أثناء فترة التدريب الرسميه، الا أنه يتم الاخذ في الحسبان للتوقعات عن امكانية استخدام تلك المواد فيما بعد.

المساعدات التدريبيه : ان المساعدات التدريبيه هي أدوات مدعمه ومساعده وقادرة على نقل حافز الرؤيه و (أو) الصوت . ومن تلك الادوات استخدام السبورة والبروجكتور، والشاشات وخلافه . وتساعد تلك الادوات على توضيح بعض النقاط الهامه وتلخيص المناقشات واستخدام اشكال معده من قبل وخرائط وجداول احصائيه ، وكل هذا يضيف عنصر الرؤيه الى التعبير الكلامي .

وأيضا فان استخدام الصور المتحركه والافلام يكون فعالا عند شرح مواقف معقده. ان نقل المعلومات الفنيه باستخدام بعض الاجهزة الحديثه يمكن أن يكون فعالا . وعموما فان عمل ذلك قد يكون مكلفا نظرا لان اعداد الفيلم يتطلب كميرات وممثلين ومنتج وأشياء أخرى كثيره حتى يتم انتاج الفيلم العلمي . وعلى المنشأة أن تقارن بين التكلفه والعائد من وراء استخدام مثل تلك الافلام والصور . ومعظم أفلام التدريب البيعيه تبحث عن نقل معلومات عن المنتجات وتطبيقاتها . والبعض الاخر يهدف الى تحسين نماذج البيع .

ويمكن استخدام الشرائط المسجله ومعدات الاعادة في التدريب على النماذج البيعيه. فيتم عمل اللقاءات البيعيه الحقيقيه (بناء على الحالات العمليه الحقيقيه) أو غير الحقيقيه على شرائط ويتم استخدامها لتقييم الجماعه . وهذا يُمكِّن رجال البيع من تسجيل الشرائط واستخدامها بأنفسهم فيما بعد وعند الحاجه اليها . وبالتالي يتمكنون من تقييم فاعليتهم الشخصيه وايجاد طرق لتحسين الاداء .وعموما فانه يتم استخدام مسجلات كبيره في برامج التدريب الرسميه لتسجيل المناقشات الجماعيه ودورات لعب الادوار ويتم استخدام الشرائط بعد ذلك للتعليق والتقييم بواسطة المشاركين والمدرب . وبعض المدربين يقومون بتسجيل الدورات التدريبيه الخاصه بهم ويتم استخدامها فيما بعد لتحسين فاعلية التعليم وتوفير فترة الاعداد للاداء المتكرر.

ويتم أيضا استخدام الدوائر المغلقه بالتليفزيون عندما يكون الوقت على درجه من الاهميه . فهي تعتبر أداة ملائمه وأيضا يمكن استخدام الدوائر المغلقه في برامج التدريب غير المركزيه باختصار في حالة تغيرات السياسه وكبديل للتدريب باستخدام اللقاءات البيعيه العامه.

الواجبات العالية المستوى : لتوفير الوقت فان العديد من البرامج تتطلب من المتدربين اعداد واجبات معينه مقدما • ففي بعض المواقف تكون تلك الواجبات عبارة عن أشياء معينه يتم اختيارها للامداد بمعلومات كامله عن جداول الموضوعات التي سيتم تغطيتها في دورات التدريب الرسميه • وفي مواقف أخرى فان الواجبات (المهام الموقعه) تتمثل في قـــراءة حاله واعداد خطه للعمل يتم استخدامها في الدورة المحدده • ومن الاهميه أن يفهـــم المتدربين الاغراض وراء اعطاء تلك الواجبات • ويجب أن يتم امدادهم بتعليمات واضحـه، فيتم تقوية دافعية المتدربين عندما يحصلون على معلومات راجعه عن تلك الواجبات المرتفعه المستوى ويمكن أن يتم استخدام الواجبات المقدمه للجماعات وأيضا للافراد •

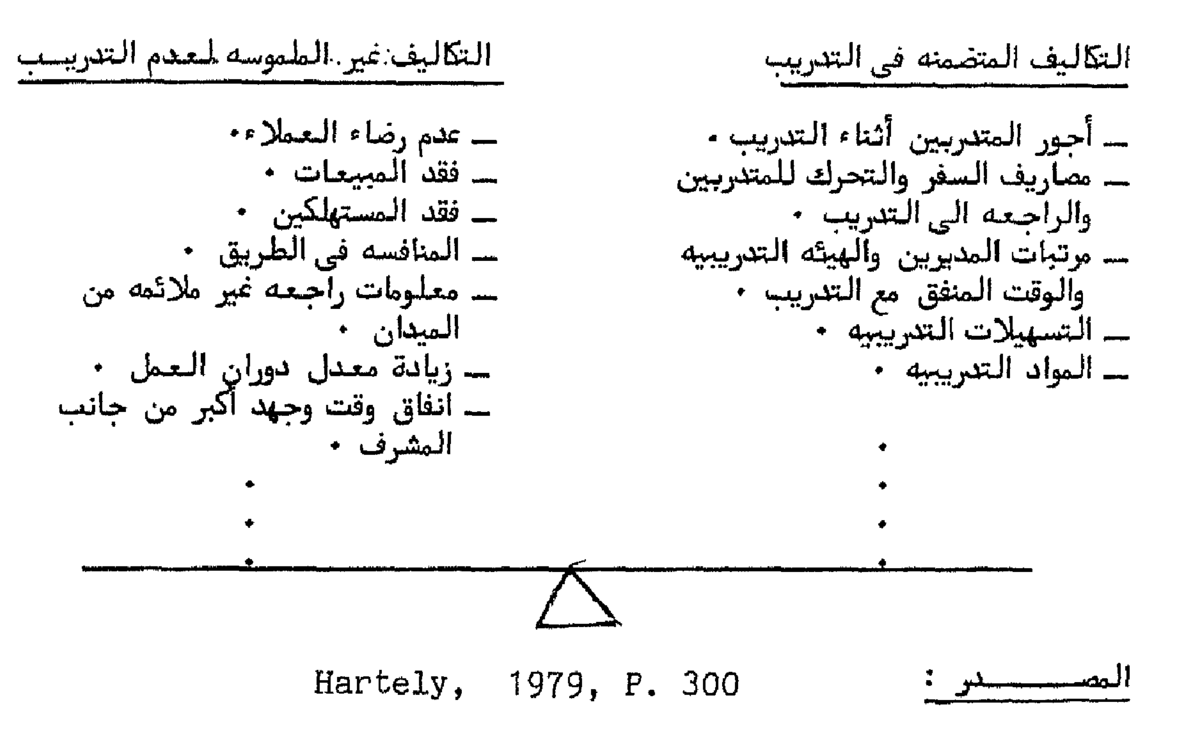
وتخدم الواجبات والتوقيعات في أنها يتم عملها في أوقات خارج الدورات الرسميه وبهذا تخفض الوقت الذى يتم انفاقه من وقت البيع • وبالاضافه ونظرا لانها تتطلب وقت اضافـي فان تلك الواجبات المقدمه يجب أن يقتنع بها المتدربين وأيضا يفهمون جيدا بأنها ســـوف تساعد على تحسين الاداء وزيادة الانتاجيه •

تكاليف التدريـــب : ان أى برنامج كامل غير مركزى للتدريب يتكلف الكثير مـــن النفقات ، أما بالنسبه لبرامج التدريب المركزى الطويل والذى غالبا ما يتم عمله في البيــع الفني للمنتجات المعقده فان التكاليف تكون كبيرة جدا • ويجب على المنشأة أن تقـــوم بالمقارنه بين التكاليف الناشئه عن عدم التدريب (أو تخفيض التدريب) مقابل المساهمـات التي يمكن أن تتحقق من وراء استخدام برامج تدريبيه مكثفه• ويوضح الشكل (٣١) التالـي أكثر التكاليف شيوعا والتي تصاحب برنامج التدريب وأيضا التكاليف غير الملموسه الناشئه عن ارسال رجل البيع غير مدرب جيدا في ميدان البيع •

ان التكاليف للمباشره للتدريب والتي يمكن تقديرها بطريقه دقيقه يمكن أن تكـــون كبيره لكل شخص حسب غالبية الاحصائيات• أما التكاليف غير الملموسه والناتجه عن فقــد المبيعات وعدم رضاء المستهلك تكون أكثر صعوبه في تقديرها • ومن الاهمية بمكان أن تقوم المنشأة بمراجعة اجراء ات التدريب مع الاخذ في الاعتبار هدف تخفيض التكاليف • وسوف يتضح ذلك من الفقره التاليه والمتعلقه بتقييم برامج التدريب •

شــــكل (٣١)

المفاضله بين تكاليف التدريـــب وعدم التدريـب



المصـــــدر : Hartely, 1979, P. 300

تقييم برامج التدريـــب : ان العديد من الشركات بحاجه الى القيام بتقييم برامج التدريب لتحديد ما اذا كان يتم الحصول على قيمة الاموال المنفقه فى التدريب أم لا ، وما اذا كان من الممكن تخفيض تلك البرامج بطريقه ما بحيث لا تؤثر على الاداء . ولكن على أية حال فانه قد يكون من الصعوبه بمكان عمل مفاضله بين الفوائد المتحققه من وراء استخدام برامج التدريب وبين التكاليف التى يتم انفاقها على التدريب . ولذلك فانه من الفائده بمكان المعرفه أكثر عن التكاليف الناتجه والفائده على الاستثمار لبعض النماذج المختلفه من التدريب فيما يلى :

- الدراسة بالمنزل باستخدام المسجلات مقابل تعليمات مبرمجه مطبوعه .
- التوقيعات والواجبات التى يتم قراءتها قبل اللقاءات مقابل تغطية نفس المواد كجزء من المقابله (اللقاء) .
- البرامج التدريبيه الطويله مقابل البرامج المصممه خصوصا لمنتجات شركه واحده واستراتيجيات المبيعات والافراد .
- الاتحاد الامثل فى تطوير المهاره ، مواد الدراسه الذاتيه ، تدريب الجماعه ، التدريب الميدانى .
- استخدام شرائط الفيديو فى لعب الادوار (هل تزيد من الرغبه فى التعلم أم إلى تخفيضها) .
- القيمه مقابل تكلفة المتابعه الميدانيه بعد اللقاءات التدريبيه البيعيه .

وعلى أية حال ، فان برامج التدريب يمكن تقييمها ولكن ليست بالدقه التى تتطلبها الادارة • ونموذجيا فان الدرجات المختلفه من التدريب يمكن أن تستخدم فى مختلف المناطق ويتم تقييم النتائج ومقارنتها ، كما يحدث عند اختبار الاسواق ، حيث أن مختلف المدخلات من الاعلان ، السعر ، خصائص المنتج يتم استخدامها للمعرفه بالتأكيد النسبى ماهى النتيجه الاكثر ربحيه • وعلى أية حال فان ذلك نادرا ما يتم استخدامه فى تقييم التدريب وذلك نظرا لان المخرجات من التدريب أقل تحديدا عن نتائج المبيعات فى اختبارات السوق • وعلى أية حال فانه يمكن الحكم على مدى تدريب رجال البيع الجدد ذوى الخبره البسيطه وذلك لمعرفة ما هو الجيد لهم وما هو غير الجيد ، فيمكن اختبارهم اختبارا كتابيا فيما تعلموه أثناء مختلف الاقسام من التدريب وسوء الهم عن مدى فهم الطرق واللقاء ات وما هى درجة تشويقها •

ويمكن لمشرف المبيعات الميدانى حساب أو التقرير بطريقه حكميه شخصيه (وذلك عن طريق الملاحظه) المهارات البيعيه بعد برنامج التدريب • وأيضا قبل وبعد لعب الادوار يمكن التقرير لمعرفه مدى التحسن فى معرفة نماذج بيعيه معينه • وعلى أية حال ، فاذا ظهر من الحكم الشخصى بأنه لا يوجد تحسن فهذا لا يعنى أن السبب هو فشل برامج التدريب فقد يكون السبب أى شيىء آخر مثل عدم رغبة المتدرب أو أى عناصر أخرى •

وعموما فان تحديد ووضع الاهداف لبرنامج التدريب وتحديد محتوياته وطرقه يساعد فى عملية التقييم بطريقه أفضل • فلو أنه على سبيل المثال كان الهدف من برامج التدريب هو تحسين التعرف على العملاء الجدد وانهاء عملية البيع بطريقه أكثر كفاءة ، عندئذ فان التحسن فى عدد العملاء الجدد والتى تم اكتسابها فى الفترة بعد التدريب ومتوسط عدد المقابلات يعطيى قياس كمى لنتائج التدريب القصير الاجل •

وعلى أية حال فان خطوة التقييم تركز على قياس فاعلية البرامج التدريبيه • فبرنامج التدريب يمثل استثمار فى الوقت والجهد والمال ، وبالتالى لابد من وجود عوائد تتلاءم مع تلك الاستثمارات • وكما تم توضيحه فان نقطة البدايه هى مقارنة أهداف البرنامج مع النتائج، وتتمثل الصعوبه فى قياس نتائج التدريب • فمثلا نتائج مثل تحسين أداء البيع يمكن ألا تتضح الا بعد مرور عدة أشهر ، ويمكن أن تقوم المنشأة بعمل بعض المقارنات مثل طول الفتره التى يأخذها رجال البيع الجدد للوصول الى مستوى الانتاجيه لرجال البيع ذوى الخبره ، وأيضا الاداء مقابل معايير رجال البيع المدربين وغير المدربين ،وأيضا تاريخ التدريب لأفضل وأسوأ أداء • وبعض الشركات تقوم بتوقيع سجلات المبيعات لكل

رجال البيع قبل وبعد التدريب. وعل أية حال فان أى تقييم لفاعلية التدريب والمبنيه على سجلات المبيعات تكون تقريبيه. فأحجام المبيعات للقطاع تتأثر ليس فقط بالبيع الشخصى وانما أيضا بالاعلان ، والانشطه التنافسيه، التقلبات الاقتصاديه وغيرها من العوامل. ولا يوجد نموذج تحليلي يمكنه العزل الدقيق لمثل تلك العوامل . وعموما فان كل المداخل المستخدمه فى تقييم الاداء سواء كانت عن طريق الاختبارات أو الملاحظه أو استخدام بعض المعايير والسجلات أو خلافه ، فان التقييم لا يكون دقيقا ولكن يمكن بموء شرات معينه معرفة ما اذا كانت النتائج ايجابيه أم لا .

ان الادارة يمكن أن تقوم بقياس فاعلية البرامج التدريبيه أثناء تنفيذها وبعد الانتهاء منها . والغرض من ذلك هو الحصول على روء ية واضحه لتحسين فاعلية البرامج فى المستقبل . فالاختبارات والامتحانات تقيس مدى تجنب المتدربين للمواد المقدمه اليهم. وتكون اكثر ملاء مه عندما يكون الهدف من التدريب تحفيظ معلومات معينه عن مواصفات المنتج وتطبيقاته. وعلى أية حال فانه يوجد قيمه بسيطه من وراء استخدام الاختبارات والامتحانات لتقييم البرامج التدريبيه للنماذج البيعيه ، فالاداء عادة ما يكون مدخل مفضل فى توقيعات لعب الادوار .

وقد يقوم المدربين فى بعض الشركات باستخدام طريقة الترتيب الشخصى لترتيب أداء المتدربين فى لعب الادوار والاشكال وفى المناقشات الاخرى . وأيضا فانه يطلب من المتدربين القيام بترتيب أداء المدرب إما فى كل دورة أو فى اجمالى البرامج التدريبيه. وهذا قد يحفز المُدربين على تحسين فاعليتهم . وقد يعترض المديرين على أن المتدربين ليسوا فى المركز الذى يمكنهم من الحكم على فاعلية المدرب حتى يستطيعوا اكتساب خبره ميدانيه اضافيه. وأيضا فقد يتم سوء ال المتدربين عن القيام بتقييم البرامج التدريبيه بعد العودة الى قطاعاتهم .

نظـرة تحليليـه

ان برامج التدريب لرجال البيع يمكن أن تتخذ حالة أو أكثر من الاتى : التدريب فى المركز الرئيسى، والتدريب بمكاتب القطاعات، والتدريب بمكان اقامة رجل البيع الى غير ذلك . وعموما فان برامج التدريب يمكن أن تكرس (بالاضافه الى اعطاء معلومات عن المنتجات) للتدريب على ما يسمى بخطوات البيع العشرة التالية (Taylor, 1985) : (١) جمع المعلومات ، (٢) التقييم للشكاوى ، (٣) تأكيد الطلب، (٤) العرض،

(٥) الاخذ فى الحسبان لاعادة المواصفات ، (٦) حلول للطلبات التى تدرس، (٧) الشروح من خلال المداخل البسيطه أو المعقده، (٨) نظام الايضاحات والاشكال ، (٩) الانهاء واتمام البيع ، (١٠) تركيب السلعه أو المُعيده وتدريب المستهلك على ذلك.

وعموما فان هدف الادارة من تدريب رجال البيع هو تحسين أداء العمل . ان برامج التدريب البيعى الفعال تساعد الادارة البيعيه فى أداء مسئوليتها الاجتماعيه للرقابه على التكاليف التسويقيه ـ وعندما يستطيع رجال البيع تحسين الاداء ، فان الانخفاض فى التكاليف يرجع بالفائده على كل من المستهلكين والمنشأة. وعلى أية حال فان مركز المنشأة فى الصناعة يتحدد عادة بدرجة أداء رجال البيع . فالتصميم والتنفيذ الفعال لبرامج التدريب لرجال البيع تساعدهم على تحقيق الاداء المرغوب .

وتعتبر القرارات المتعلقه بتحديد الاهداف من الاهميه بمكان فى التخطيط للتدريب ويتطلب ذلك من الادارة البيعيه ادراك احتياجات التدريب المبدئى والمستمر. وتعتمد قرارات محتوى التدريب وتشتق من الاهداف ، فمع برامج التدريب المبدئيه يتميز المحتوى بأربع مناطق رئيسيه وهى بيانات المنتج ، والنماذج البيعيه، والاسواق ، ومعلومات عن المنشأة. أما برامج التدريب المستمر فتركز على بعض أبعاد العمل حيث أن خبرة رجال البيع تجعل امكانية التحسن ممكنه. أما القرار المتعلق بطرق التدريب فيتطلب من المخططين اختيار الطريقه الاكثر فعاليه واقتصاديه لنقل المحتوى المرغوب بفاعليه. وعموما فان القرارات المتعلقه بالهدف والمحتوى والطرق تحدد الاشكال الرئيسيه لخطة برنامج التدريب لرجال البيع وتكون الاساس لاتخاذ القرارات فيما يتعلق بالتنفيذ والتقييم لتلك البرامج .

ومن الاهميه الاشارة الى أن تدريب رجال البيع ذوى الخبره الكبيره يكون من الصعوبه بمكان بالمقارنه برجال البيع عديمى الخبره أو ذوى الخبره البسيطه ، حيث أن تدريب رجال البيع الخبراء يعتبر من الصعوبه نظرا لعدم تقبلهم التعلم بسهوله. ويرجع السبب فى ذلك فى أنهم قد أمضوا الكثير من الوقت فى التعلم والدراسه وتطبيق ما درسوه فى حل المشكلات والخبره فى الواقع العملى . ولذلك نجد أن رغبتهم فى التعلم تكون ضعيفه بالمقارنه برجال البيع ذوى الخبره البسيطه. ولذلك فان على المنشأة أن تخلق لديهم دوافع لكى يتقبلوا عملية التعلم .فعندما يملك الافراد الاتجاهات الصحيحه والانتماء فانه بطريقه اتوماتيكيه يتبعها التعلم . فيجب على المنشأه أن تركز على خلق هياكل تنظيميه جديده ، وتغيير برامج المكافأة والتقييم ، ومراجعة الاداء ، والعوامل

الثقافيه وخلافه حتى تساعد على خلق رجل بيع مدفوع ولديه الانتماء نحو المنظمه • هذا وقد أوضح أرجيرس (Argyris, 1991) أن الافراد ذوى الخبره والذين يحتلون مراكز ذات مستوى فى المنشأة يكونون أقل قدره على التعلم • فهم يدافعون عن نماذج السلوك الذين تعلموه من قبل بما فيه من روتينيات وسلبيات • وقد أوضح أرجيرس أنه لكى يقبل الافراد ذوى الخبره التعلم فيجب على المنشأة أن تجعلهم هم وغيرهم يركزون على سلوكياتهم الخاصه بهم حتى يمكنهم تسبيب الاشياء بطريقه أكثر فاعليه ويتعلمون كيف يتعلموا •

وعلى أية حال فانه يجب أخذ الحذر عند التخطيط والتنفيذ للبرامج التدريبيه • حيث أن قانون تناقص الغله يمكن أن يتحقق عند الوصول الى نقطه معينه فى تصميم وتنفيذ البرامج التدريبيه البيعيه • فنجد أن بعض الشركات قد ترغب فى تخفيض تكاليف التدريب بطريقه كبيره بدون التأثير على المعرفه التدريبيه • فالتدريب المركزى بحاجه كبيره الى التقييم بعنايه على أساس امتداده ونطاقه (من حيث هل يقوم جميع رجال البيع بالحضور دوريا للتدريب أم لا) الى غير ذلك •

ومن الاهميه الاشارة الى أن العديد من البرامج التدريبيه ينقصها التحديد الواضح للاهداف • وكنتيجه لذلك لا يتم تنظيمها بطريقه محكمه وأيضا فان تقييم فاعليتها قد يكون من الناحيه العمليه غير ممكنا • ونجد أن العديد من البرامج التدريبيه يتم قتلها وذلك عن طريق وجود مدربين ومتحدثين غير أكفاء وتوضيحات بيعيه غير واقعيه ، ومعلومات كثيره عن المنشأة وليست كافيه عن الابعاد الاخرى المتعلقه بالمبيعات مثل المستهلك والسوق الى غير ذلك • وبناء عليه فان البرامج التدريبيه لا تحقق الاهداف المرغوبه منها وبالتالى لا تساعد على تحسين الاداء لرجال البيع •

وغالبا ما يمكن تحسين موضوعات اللقاء ات البيعيه • فنجد مثلا أن اللقاء ات المركزيه لا تتعامل دائما مع الموضوعات ذات الاهميه من جانب ممثلى المبيعات الميدانيين • وبالطبع فان اللقاء ات البيعيه تكون أكثر فائدة لو تم مشاركة جميع الاطراف المتأثرين بها فيما يتعلق بالموضوعات الاكثر ملاء مه والهامه بالنسبه لرجال البيع مثل تنظيم عمل المبيعات، وبيع المنتجات الجديده ، والقيمه المضافه لنموذج البيع الى غير ذلك •

وعلى أية حال فان عملية التدريب تعتبر من الموضوعات المتحديه والتى تواجه مديروا المبيعات • فتدريب رجال البيع بطريقه فعاله وملائمه يساعد على تسهيل أعمال الاطراف

الاخرى • ومن الاهميه ملاحظة أنه يجب وجود متابعه مستمره ، والامداد بالنصح والمعلومات ذات الفائده لرجال البيع • ومن الجهة الاخرى فانه يوجد احتياجات تدريبيه رئيسيه لمديروا المبيعات وهى القيادة ومهارة التعامل مع الافراد ومعرفة المبادىء الاداريه وتطوير الاخرين والذات ، ومهارات الاتصال والمهارات التسويقيه • وقد أوضحت الدراسه التى قام بها ميلر (Miller,1964) بأن احتياجات التدريب والتطوير والتى تعتبر هامه لادارة البيع والتسويق هى وفقا للترتيب التالى : القيادة ، ومبادىء الادارة ، والتطوير الذاتى وللآخرين ، ومهارات الاتصالات ، والمهارات التسويقيه •

وبناء على ماسبق نجد أنه يجب أن يتم وضع الاستراتيجيات الفعاله للبرامج التدريبيه، وأن تبنى تلك الاستراتيجيات على الاحتياجات الفعليه والدراسه الموضوعيه لجميع العوامل والمتغيرات المؤثره حتى تكون تلك الاستراتيجيات التدريبيه متمشيه مع واقع الاحتياجات الفعليه لرجال البيع وبناء على امكانيات المنشأة والا فان تلك البرامج سوف لا تحقق شيىء من الاهداف المرجوه من ورائها • فالدراسه العمليه والعلميه المبنيه على جمع وتحليل المعلومات من البيئه الداخليه والخارجيه تمكن من اعداد البرامج التدريبيه الفعاله وأيضا فان التنفيذ السليم لها يساهم فى تحقيق الاهداف المرغوبه، ولايخفى أهمية دراسة متطلبات واحتياجات رجال البيع دراسه واقعيه فعليه — فرجال البيع يختلفون من حيث القدرات والرغبات والخلفيات الثقافيه والاجتماعيه ، وبناء عليه فانه يجب أن يتم تقديم البرامج التى تساعد على الارتقاء بهم الى المستوى المرغوب وتساهم فى تحقيق أهدافهم وتطلعاتهم المستقبليه •

وهنا يجب الاشارة الى أن التصميم والتنفيذ والتقييم الفعال للبرامج التدريبيه قد لا يكفى اذا لم يتم ذلك بناء على أساس من الواقع العملى للبيئه الواقعيه والامكانات الماديه والبشريه للمنشأة• فقد يتم تصميم البرامج التدريبيه بكفاءة ولكن نجد أن الامكانيات قد تقف عقبه أثناء عمليات التنفيذ • وهنا يجب أن يتم مراعاة ذلك عند الاعداد والتصميم بما يتلاءم والحاجات الفعليه لرجال البيع • ويجب أيضا متابعة التنفيذ وقياس النتائج الفعليه قبل وأثناء وبعد التنفيذ حتى يمكن المقارنه بين النتائج قبل وأثناء وبعد تقديم البرامج وبالتالى يمكن اجراء التعديلات واتخاذ القرارات اللازمه فيما يتعلق بالبرامج الحاليه والبرامج اللاحقه بناء على الواقع العملى مع أخذ آراء رجال البيع ومشاركتهم فى الحسبان • ولا يخفى أثر ذلك فى الحد من القصور فى النظريه و(أو) التطبيق وتخفيض الهوة بينهما •

الفصل الرابع

مكافـأة وحــفز الهــيئة البيعــية

مقدمه

تعتبر المكافأة ومزيجها من الابعاد الحيويه والتى تعد على درجة كبيرة من الاهميه فى ادارة القوة البيعيه • فاستخدام أنظمة المكافأة المختلفه يساعد على تحفيز ودفع رجال البيع والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تحسين الاداء • وبناء عليه فانه يجب أن يتم تحديد نوعية السلوك والاداء الذى يستحق المكافأة والذى لا يستحق التشجيع• ومن السلوكيات التى يجب تشجيعها تطوير علاقات طويلة الاجل مع العملاء ، وزيادة حجم المبيعات ، وزيادة حجم المبيعات الى فئات خاصه من العملاء أو حتى الى عملاء معينين ، وزيادة حجم المبيعات لانواع معينه من المنتجات أو لخطوط انتاج معينه أو القيام ببيع معدل موحد من المبيعات من جميع المنتجات ، والمبيعات بطريقه معينه (مثل البيع على الحساب مقابل الايجار) ، وتقديم أنواع معينه من الخدمات (مثل العروض بالوجهات والارفف) ، والبحث والاستمرار فى خلق عملاء جدد أو القيام بزيادة المبيعات الى العملاء الحاليين ، وجذب انتباه نوع معين من رجال البيع الى غير ذلك •

ومن الجدير بالذكر هنا أنه اذا كانت الاهداف متعدده ومعقده فقد يوجد صعوبه فى تطوير نظام فعال للمكافأة والذى يضمن تحقيق النجاح المرغوب • ان أنظمة المكافآت المعقده عادة ما تتجه الى ارباك القوة البيعيه وتقود الى الاخطاء وتسبب عدم الرضا وتشجع بعض السلوك غير الوظيفى نظرا للتتابعات غير المرئيه • وبناء على ذلك فانه من الاهميه تطوير نظام مكافأة بحيث يساعد على الدفع فى انجاز مجموعة من الاهداف المحدده•

ان نظام المكافأة يمكن اعتباره نظام اتصال يُمكن الادارة من الشرح لرجال البيع ماهو هام وماهو مطلوب • ولكى يتم تحقيق ذلك فانه يجب أن يكون نظام الاتصال غير معقد حتى يمكن فهمه بوضوح من جانب رجال البيع • ويوجد العديد من القرارات التى يجب اتخاذها فيما يتعلق بنظام المكافأة هى كالاتى (Shapiro, 1977) : تحديد مستوى المكافأة الاجمالى ، ومقدار المكافأة ، وشكل المكافأة (ثوابت، عمولات، زيادات اضافيه •• الخ) ، ودور الحصه البيعيه وطبيعتها ، ودور المنافسه الى غير ذلك• وعادة ما نجد أنه كلما زاد المستوى الاجمالى للمكافأة كلما كان رجال البيع فى وضع أفضل ، ومن الاهمية بمكان أن يعبر مستوى المكافأة لرجال البيع عن الجودة الكليه لهم •

وعموما يمكن تقسيم أنظمة المكافأة على أساس الوظيفه التى تخدمها الى قسمين رئيسيين وهما : المكافآت الخارجيه (وهى مدفوعات تمنح لرجال البيع بواسطه الادارة وقد تكون فى

صورة نقود و(أو) مزايا عينيه و (أو) مركز معين) والمكافآت الداخليه (وتعتبر مدفوعات داخليه من الشخص لنفسه وعادة ما تكون نتيجه لاى موء ثر وتوء دى الى تحقيق معنى الانجاز وتحقيق الذات وما شابه ذلك) •

ان المناقشه التقليديه الاساسيه فى المكافأة تتعامل مع مقدار المكافأة، وشكلها • فبعض رجال البيع يتم الدفع لهم بناء على مرتبات ثابته مع بعض العمولات الثابته، والبعض الاخر يستخدم اتحاد من الاثنين • ويجب توجيه الانتباه الى أن المرتبات الثابته توء دى فى بعض الحالات الى عدم القدره على تحديد وقياس مدى تأثير رجل بيع معين على حجم المبيعات خلال فتره معقوله من الوقت ويرجع ذلك الى وجود بعض أنواع من العمليات البيعيه المعقدة والطويلة الاجل • وفى نفس الوقت فان الادارة ترغب فى التركيز على العديد من الاهداف الاخرى بالاضافه الى المبيعات الحاليه• هذا ونجد أن المكونات الاخرى للبرنامج التسويقى تعتبر من المحددات الاساسيه لنجاح المبيعات مثل بعض الخطوات المتعلقه بتغليف وتعبئة السلع الاستهلاكيه وغير ذلك •

وبناء على ذلك فانه اذا كان التركيز على حجم المبيعات يعتبر من الخطورة بمكان ، فان المرتبات الثابته أو نسبه مرتفعه من المرتب تستدعى استخدامها • كما هو الحال فى الاعمال المصرفيه على سبيل المثال • فانه من الاهميه بمكان لرجال البيع المقرضين أن يأخذوا العنايه الكافيه فيما يتعلق بمقدرة العملاء على الدفع للقروض التى قام رجال البيع بعملها • ولذلك فان التركيزعلى المبيعات (عمل القروض) سوف يكون غير عمليا • وفى مواقف أخرى فان الادارة العليا قد تركز على تطوير وخلق علاقات طويلة الاجل مع العملاء عن المبيعات قصيرة الاجل • وهنا فان استخدام المرتبات الثابته يكون من السهوله ادارتها •

ويوجد العديد من الاشكال المختلفه للمكافآت • وأبسطها هى معدل المكافأة الواحد والذى يتم تطبيقه على كل احجام المبيعات • وبعض الشركات قد تقوم بتغيير معدل المكافأة تبعا للمنتجات ، لتعكس الربحيه للمنشأة أو صعوبة بيع بعض المنتجات• أو يتم تغيير المعدل تبعا لفئات معينه من العملاء أو أنواع معينه من العمليات البيعيه• وأحيانا قد يتم دفع العمولات فقط عندما تكون المبيعات أعلى من الحصه البيعيه المحدده، أو معدلات من العموله المختلفه يتم استخدامها للمبيعات أعلى من الحصه البيعيه• وقد يتم استخدام الزيادات الاضافيه احيانا • وهى مبالغ معينه يتم دفعها عند تحقيق أهداف معينه وفى بعض الاحيان قد يتم حسابها باستخدام معادله معينه، وفى أحيان

أخرى قد يتم تحديدها بناء على رأى المدير • وهذا ونجد بالاضافه الى السابق يمكن استخدام أنظمة المكافأة الابتكاريه والتى تركز على خطط المزايا العينيه والخطط المبنيه على المهارة والخلق والابداع فى العمليه البيعيه •

أما المكافأة الداخليه يمكن تحقيقها عن طريق استخدام نماذج معينه كالادارة بالاهداف وتعديل وتطوير السلوك المستقبلى ، تعديل نظام العمل وتطويره (بحيث يحقق المرونه الكافيه وتساعد على اشباع الحاجات العليا) ، واعادة تصميم العمل • هذا بالاضافه الى طبيعية الفلسفة المتبعة فيما يتعلق بالاختيار والتوظيف والتقييم والرقابه تعتبر أيضا من النماذج المستخدمه لتحقيق المكافأة الداخليه • ونجد أن أنظمة المكافآت الداخليه تعتبر على درجه كبيره من الاهميه من أجل زيادة الدافعيه كما أوضحت العديد من الدراسات (Ruth & Brooks, 1982 ; Hammer & Hammer,1976 ; Freight, 1973) •

وعلى أية حال فان أنظمة الحوافز يمكن أن تكون معقده ، فبعض الشركات قد تقوم بعدم دفع أية عموله على المنتج المباع حتى يصل رجل البيع بالمبيعات الى الحصه البيعيه الموضوعه على المنتج الجديد • وبعض الشركات الاخرى قد تقوم بدفع مكافآت أو عمولات فقط عندما يكون المبيعات لكل خطوط الانتاج أو المبيعات لكل فئات العملاء أعلى من الحصه الموضوعه • ان أكثر أنظمة الحوافز تعقيدا عادة هو تلك الذى يتجه الى استخدام نظام النقط والتى يتم تحويلها بعد ذلك الى صورة نقديه بشكل ما • فبعض شركات الكمبيوتر والتى لديها خطوط انتاج معقده وطويله وأنواع مختلفه من المبيعات، تملك خطط مكافأة تأخذ الكثير من الصفحات لكى يتم شرحها •

وعموما فانه يجب أن يتم توجيه الانتباه وأخذ العنايه الكافيه للتفاصيل فى أنظمة المكافأة المختلفه ويعتبر ذلك من الضروره فى عملية التخطيط لانظمة المكافآت• فالتفاصيل الفرعيه مثل أن العموله سيتم دفعها عندما يتم البيع ، أو شحن المبيع، أو استلام المدفوعات تعتبر من الاشياء الضروريه• ان الانظمه ذات المعادلات المعقده يمكن أن تعانى من العديد من المشكلات على وجه الخصوص • هذا بالاضافه الى أنه من الاهميه تطبيق المعادله على كل من صاحب الاداء الافضل والاسوأ فى القوة البيعيه، وعلى أساس كتابى قبل أن يتم الاعلان عن الخطه• فالعديد من الخطط قد تم عملها لاول مرة بناء على نظره سريعه الى القطاع المتوسط من القوة البيعيه وقد أدت الى كوارث وذلك نظرا لعدم عدالتها• وعليه فانه من الضروره أن يتم الدراسه والتحليل بعنايه والتبنى

الجبرى لانظمة المعادلات قبل أن يتم تنفيذها • ويجب أيضا أن يتم توجيه الاهتمام والعنايه الكافيه الى تحليلات الاهداف والى التفاصيل • فذلك يساعد على وجود نظام يمكن من دفع السلوك المرغوب ويتلاء م بدرجه كافيه مع فلسفة المنشأة والابعاد الاخرى لادارة القوة البيعيه •

وبناء على ما سبق نجد أنه يتبادر الى الذهن السوء ال الاتى: هل من الافضل أن تقوم ادارة المبيعات بوضع نظام المكافأة الذى يتلاء م مع طبيعة البيئه السائده وطبيعة رجال البيع فى المنظمه ، أم تقوم الادارة بتهيئة البيئه الملائمه لتطبيق النظام المرغوب، واذا نظرنا الى الاجابه على هذا التساوء ل لوجدنا أن لا هذا ولا ذاك وحده يعطى الاجابه القاطعه حيث يوجد اختلافات بين العلماء فيما يتعلق بوجود نظام معين يصلح للتطبيق فى كل الازمنه وتحت كل الظروف • وسوف يتضح من خلال شرح هذا الفصل الاجابه على مثل هذا التساوء ل •

المتغيرات المرتبطه بتصميم وتطوير خطة المكافأة

ان عملية تصميم وتطوير خطة المكافأة الجديده أو القيام باجراء تعديلات وتسويات سواء رئيسيه أو ثانويه على الخطه الحاليه تتطلب القيام باتخاذ العديد من القرارات والخطوات والتى يجب أن تستند على قواعد وأسس معينه حتى لا يتم التركيز على بعض منها دون الاخرى وما يترتب على ذلك من تتابعات • وسوف نقوم بتوضيح هذه القرارات والخطوات فيما يلى Still & Cundiff, 1969; Patty & Hite,1988;)
:(Hartely, 1979

تعريف وتقييم توصيف العمل وتحديد الاهداف •

انه من الاهمية بمكان عند تصميم وتطوير خطه المكافأة تحديد واعادة فحص طبيعة عمل رجل البيع • فلو أن توصيف العمل قديم أو اذا كان غير كامل وغير متوافق مع أهداف عمل رجل البيع والمنشأة، فيجب أن يتم مراجعتها وتعديلها بما يتلاء م والاهداف والتغيرات ، واذا لم يكن هناك توصيف مكتوب للعمل فيجب القيام باعداده مع الاخذ فى الاعتبار العمليات التسويقيه الاخرى والتى تؤثر على وترتبط بعمل رجل البيع• فيجب أولا: القيام بتحليل أهداف قسم المبيعات فيما يتعلق بتأثيرها على عمل رجل البيع ، وأهداف حجم المبيعات مثلا يتم ترجمتها الى ما يتوقع من رجال البيع القيام به كمجموعه

أو كل على انفراد • وثانيا : يتم دراسة تأثير السياسات والاستراتيجيات الاخرى بالمنشأة على عمل رجل البيع مثل سياسات واستراتيجيات التوزيع التى تم اختيارها واتباعهـا ، سياسات واستراتيجيات الائتمان ، سياسات واستراتيجيات التسعير ، والسياسـات والاستراتيجيات الاخرى فى المناطق الاخرى الى غير ذلك • ثالثا : طبيعة ودرجة امتداد الاعلان والبرامج الترويجيه ، فيجب أن يتم تقييمها فيما يتعلق بمغزاها على رجل البيـع وواجباته • ان هذا التقييم والمراجعه لاهداف وسياسات واستراتيجيات المنشأة وبرامجهـا الترويجيه سوف تلقى الضوء على المعلومات الموجوده فى توصيف العمل • وعليه فانـه سوف يتضح طبيعة الواجبات والانشطه التى سيقوم بأدائها رجل البيع وأيضا تحديـد الاهداف التى تعتبر أكثر أهميه والتى يمكن وضعها فى صورة كميه وبالتالى يمكن قياسهـا وتحديد الاهداف التى يمكن أن يتم تحقيقها من خلال مجهودات رجل البيع ، فلـو أن الربحيه معيار هام عندئذ فان كل رجل بيع يتم تقييمه على أساس الارباح التى يساهم بهـا وهكذا •

تعريف وتقييم الهيكل العام لخطط المكافأة بالمنشأة•

ان القيام بفحص وتقييم الهيكل العام للمكافأة فى المنشأة يعتبر من الاهميه بمكـان • فالغالبيه من الشركات سواء الكبيره الحجم أو الصغيرة الحجم لديها أنظمه لتقييم العمـل والتى تستخدم لتحديد القيمه النسبيه لمختلف أعمال الافراد • وبالرغم من أن نمـاذج التقييم قد لا تمد بمقاييس كميه دقيقه فانها تعطى بعض التوضيحات عن القيمه النسبيـه لمختلف الاعمال • فهذه النماذج غالبا ما يتدخل فيها الحكم والرأى الشخصى والذى قـد يسبب وجود بعض الانحرافات والتحيز • فهذه النماذج تركز على العمل فى حد ذاتـه بدون الاخذ فى الاعتبار قدرة وشخصيه رجل البيع الذى يقوم بأداء العمل • ان الهـدف من تقييم العمل هو التوصل الى علاقات مكافأة عادلة بين مختلف الاعمال فى المنشـأة ولذلك فان برنامج تقييم العمل يجب أن يساعد على الامداد بالمعلومات الضروريه التـى تمكن من عمل الاختلافات فى المكافأة بطريقه عادله بين الاعمال التى تتطلب درجـات مختلفه من التعليم والخبره والمهارات العقليه والماديه والمسئوليه ، الاعمال المتكـرره والروتينيه ، الاشراف ، وظروف العمل وخلافه من الخصائص .

وعموما فانه يوجد ثلاث طرق لتقييم العمل وهى طريقة التقسيم وتبدأ مع توصيفات العمل المختلفه ، وقائمه بالدرجات للقيمه (مرتبه) يتم تقسيمها الى فئات أو أقسـام من المكافآت العديده ، وذلك لجعل الاعمال المتشابهه الدرجه تقع فى نفس الفئـة أو القسم • وتلك الطريقه سهله التطبيق ولكنها تعطى نتائج أقل دقه وتتضمن استخـدام

الحكم الشخصى بدرجه كبيره •

وأيضا تعتبر طريقة (نظام) النقط من أكثر الطرق استخداما فى تقييم العمـــل • وتتضمن تأسيس وتعريف عدة عناصر شائعة لمعظم الاعمال والتى تمثل العناصر الرئيسيـه للقيمه الرئيسيه فى كل الاعمال • ان تلك العوامل تختلف من منشأة الى أخرى ، ويجب أن يتم اختيارها مع الاخذ فى الاعتبار المشكلات التشغيليه• وعادة ما تتضمن المهـارات العقليه والماديه والمسئوليه والاشراف المعطى والمستلم، ومتطلبات الشخصيه، والحـد الادنى من التعليم • وكل عامل من تلك العوامل يوضع بها عدد أقصى من النقط، ويتـم توقيع الترتيبات فى خط تبعا للاهميه النسبيه لتلك العناصر • ثم بعد ذلك يتم تقييـم كل عمل بناء على متطلباته فى مقابلة المقياس للعوامل العديده ووضع درجات لكل عامـل فردى ثم يتم تجميعها فى قيمه اجماليه من النقط للعمل كله• وأخيرا فان مجموعات مـن النقط يتم تحديدها وتصبح الاساس لمختلف فئات المكافأة• وتحت ذلك النظام فان الحكـم الشخصى يكون أقل من النظام السابق وأيضا فان استخدام قيم النقط تجعل من الامكـان تحديد الفجوة أو المسافه بين قيم الدرجات •

والنظام الثالث هو طريقة مقارنة العوامل وتشبه نظام النقط ولكنها أكثر تعقيدا مـن النظاميين السابقيين ولكنها تملك جميع مزايا النظاميين السابقيين. وعلاوة على ذلك تقلـل من الاخطاء الناشئه عن الحكم الشخصى الى أدنى حد ممكن • وتقوم تلك الطريقه علـى أساس توظيف بعض العوامل التى يتم اختيارها ووضع مقاييس للتقييم • وعل أية حال ، فان قيم المقياس يمكن أن تكون فى صورة نقديه بدلا من استخدام نظام النقط السابقه ولا يوجد حد أقصى للتقييم والتى يمكن أن يتم توقيعه لاحدى العوامل •ويتم اختيار عدد من الاعمال الرئيسيه ثم القيام بتقييم عامل عامل • ويتم ذلك عن طريق ترتيب تلك العوامل فى تتابـع معين من الاعلى الى الادنى لكل عامل • ويتم دفع المكافأة لكل عمل والتى تم تخصيصهـا على مختلف العوامل ، ان هذا التخصيص اتوماتيكيا يوء سس العلاقه بين مختلف الاعمال لكل عنصر • ان الترتيب الحكمى والترتيب بواسطة التخصيص للمكافأة يتم مقارنتهما ويتـم تسوية الاختلافات أو ازالة الاعمال من القائمه الرئيسية• وبناء على المبالغ النقديه الموقعه لمختلف العوامل والتى تُكون الاعمال الرئيسيه فان الاعمال الاضافيه يتم تقييمها والقيـم النقديه لكل عامل يتم توقيعها على المقياس • ويتم تكرار هذا الاجراء حتى يتم الانتهـاء من تقييم كل الاعمال •

تعريف وتقييم نظام المكافأة في المجتمع والصناعه •

ونظرا لان مستويات المكافأة لرجال البيع غالبا ما ترتبط بعوامل الطلب والعــــرض الخارجي، فيجب توجيه الانتباه نحو نموذج المكافأة في المجتمع والصناعه • وغالبا فان المبلغ الحقيقي للمكافأة ليس ذو مغزى بالمقارنه بما يعتقده الشخص نفسه أن هذا المبلغ هو الذى يريده، ويعتمد هذا الاعتقاد على من يقوم بمقارنة نفسه به • وعلى ذلك فان على المنشـــأة أن تقوم بدراسة الانظمة المتبعه للمكافأة والمستخدمه في المجتمع والصناعه وتتعرف علــــى متوسط المكافأة للمراكز المشابهه في الصناعه وعما اذا كان من الافضل اتباع نفس السياســـات المستخدمه أم لا • ان الاجابه على ذلك وغيره يتيح الفرصه للمنشأة بتقرير موقفها وتحديـــد ما سوف يتم عمله نظرا لما لهذا الموضوع من أهمية بالنسبه لرجال البيع وذلك نظرا لانهـم يقومون بعمل المقارنات بينهم وبين زملائهم في المنشآت الاخرى في نفس الصناعه •

ولو أن المنشأة لديها نظام تقييم للعمل وبرنامج ادارة للمرتبات فيجب أن يتم الاخذ في الحسبان المعدلات الموجوده والسائده للمراكز المتشابهه في المجتمع والصناعـــه • أن برنامج ادارة الترتيب الذى يمكن استخدامه في وضع المكافأة لرجال البيع يمكن أن يكـــون ذو معنى لو أنه أخذ في الحسبان الممارسات الخارجيه بالعلاقه بنظام المكافأة في المنشأة • ويجب أن يأخذ المدير التنفيذي في الحسبان احتمال أن يكون المدفوع لرجل البيـــع خارج نطاق المدفوع للاعمال المتشابهه في المجتمع والصناعه سواء بالزيادة أو النقص •

تحديد مستويــــات المكافـــأة •

ويعتبر تحديد مستويات المكافأة من أهم القرارات والخطوات الاساسيه في عمليـــة تصميم وتطوير خطة المكافأة • وبالرغم من أن هذا المستوى يمكن أن يتم وضعه من خلال المساومه بين مدير المبيعات ورجل البيع أو على أساس الحكم الشخصي • الا أنه يجب الاخذ في الحسبان قبل أن يتم تحديد مستويات المكافأة العديد من العوامل ذات العلاقـــه • فيجب على المنشأة التأكد من جودة القوة البيعيه الحاليه وما اذا كانت منخفضه أو اذا تم تقرير الحاجه الى جودة أقل من الحاليه فلابد من عمل البحث لتحديد القيمه لرجـــل البيع في السوق حسب الدرجه المرغوبه • وهذا يتطلب الاستفسار عن نماذج المكافأة فـي الشركات ويجب أيضا على الادارة أن تزن قيمة رجل البيع بالنسبه للمنشأة وذلك بناء على افتراض وجود مقاييس دقيقه لقياس الانتاجيه لرجل البيع • أو أن تقوم المنشأة بتقديـــر قيمة المبيعات والارباح التى يمكن أن تخسرها لو تم تقاعد احد رجال البيع • ان نتائج

فحص تلك العوامل والعوامل الاخرى ذات العلاقه بالنسبه للمنشأة هو سلسلة من التقديرات لاجمالى التكاليف لمكافأة رجال البيع • ومن الاهميه والفائده أن يتم رسم التقديرات للتكاليف على خريطه من خرائط التعادل ، وعن طريق مقارنة العديد من النقط مع أهداف التكاليف للمنشأة ، فانه يمكن أن يتم توقيع حجم المبيعات مع كل مستوى من مستويات المكافأة • وبالاضافه فان مستوى المكافأة لكل فرد من رجال البيع تحت الخطه المعروضه يمكن أن يتم رسمه على خريطه للتعادل أيضا •

وفى بعض المنشآت قد يتم استخدام تقييم العمل وبرامج ادارة المرتب لوضع مستويات المكافأة للمراكز البيعيه • وفى هذه الحاله فان الاجراء الذى تم شرحه أعلاه يمكن أن يستخدم لفحص مستويات المكافأة لرجال البيع وذلك من خلال تقييمات العمل • وأى وصف يمكن ايجاده يجب أن يتم تعديله وتسويته أو يوجد حاجه الى دراسات أكثر •

واذا نظرنا عموما الى الاساس الذى سيتم بناء عليه تقدير المكافأة لوجدنا اختلافات فى وجهات النظر فى ذلك الشأن ، فالبعض قد يربط المكافأة بالنشاط ، والبعض يربط المكافأة بالبيئه ، والبعض الآخر يربطها بدور الآخرين فى عملية الحصول على المكافأة (Guzzo, 1971) •

وعل أية حال فان تحديد مستوى المكافأة يعتبر على درجه من الاهمية للمنشأة وذلك نظرا لان ذلك المستوى هو الذى بناء عليه يحدد رجل البيع الكفيء البقاء فى المنشأة أم لا • وأيضا يساعد هذا المستوى على جذب رجال البيع الاكفاء من الخارج • وعموما فانه اذا كان فى المتوسط يحصل رجال البيع فى المنشأة على دفع أقل من المدفوع فى المشروعات المنافسه فى نفس الصناعه ، فان معدل دوران العمل يمكن أن يتزايد ، ويجب أيضا مراعاة أن يكون مستوى المكافأة يسمح بمستوى معين من المعيشه مع مراعاة التغيير فى تكاليف المعيشه بمرور الوقت •

وعموما فان مستوى الدخل المدفوع يعتمد على العديد من العوامل ومنها (١) الخبره والتعليم ، والقدرة الضروريه لاداء متطلبات العمل بنجاح ، (٢) مستوى الدخل للاعمال المقارنه داخل المنشأة ، (٣) مستوى الطلب فى السوق المتنافس لرجال البيع المقارنين الى غير ذلك •

ومن المشكلات التى يجب أن يتم مواجهتها فى هذا الموضوع هى ما اذا كان من المرغوب وضع حد أعلى لما يجب أن يتم كسبه رجل البيع • ان الموء يدين لمثل هذا

الرأى يرون أن وضع نقطه معينه كحد يساعد على تجنب الارباح غير المتوقعه فى مواقـــف عادة ما يكون لرجل البيع تأثير بسيط عليها ، مثل تحرك عميل جديد ورئيسى الى القطاع، أو ترك منافس كبير للمنطقه· وبالاضافه الى ذلك فانه بدون وضع حد أعلى فان بعض رجال البيع يمكن أن يحصلوا على مكاسب أكثر من مديريهم التنفيذيين ، وهذه النتيجه يمكن أن تكون محطمه لمعنويات المديرين ، وتخفض من مراكزهم وتأثيرهم ·

ومن الجهه الاخرى فانه يمكن مناقشه أن وضع حدود على مكاسب رجل البيع الفعال لا تشجعه على الوصول الى الحد الاعلى من المبيعات.وهذا يمكن أن يضر بالمنشأة وبرجل البيع . وعلى أية حال فان انتاجية المبيعات يمكن ألا يتم تحقيقها بواسطة بعض القـــوة البيعيه فى بعض القطاعات ويمكن أن تزيد عما هو مرتقب فى قطاعات أخرى نظرا لطبيعة الظروف فى كل قطاع ·

تطويـــــر مزيــــج المكافـــأة·

ان خطة المكافأة للمبيعات يمكن أن تتضمن أربع عناصر أساسيه وهى (١) عنصـــر ثابت قد يكون مرتب ثابت أو حساب جارى والذى يساعد على الامداد ببعض الثبات للدخل (٢) عنصر متغير قد يكون عموله أو مكافأة تشجيعيه او مشاركه فى الارباح ، ويتـــــم تصميم ذلك لكى تخدم كحافز على الانتاجيه ، (٣) عنصر يتعلق باعادة دفع المصاريـــف (٤) عنصر يعطى المزايا العينيه مثل الاجازات المدفوعه ، والمرض، والحوادث، التأمين على الحياه ، والمعاشات وخلافه · وهنا فان مدير المبيعات يجب أن يقرر أى من تلـــك العناصر يجب أن يتم تضمينه فى مزيج المكافأة وما هى النسبه لكل عنصر فى اجمالى دخـــل البيع · وليس من الضرورى أن يتضمن المزيج للمكافأة كل تلك العناصر فالادارة تقـــــوم بالاختيار من بينها الاتحاد من العناصر والذى يتلاء م بطريقه أكبر مع متطلباتها ومـــع الموقف البيعى · وقد تختلف النسبه من هذه العناصر باختلاف الموقف البيعى· وأكثـــر النسب استخداما هى ٧٠٪ مرتب ثابت من اجمالى الدخل وتخصيص ٣٠٪ من العناصـــر الاخرى ·

وعلى أية حال فان طريقة الدفع لمعظم خطط المكافآت للمبيعات فى غالبية المنشآت هى اتحاد من المرتب الثابت ودخل اضافى كحافز · فيمكن أن يكون المزيج اتحاد مـــن المرتب والعموله والمكافأة التشجيعيه . وعادة ما نجد أن مزيج المكافأة يتكون مـــن المرتب الثابت لكى يضمن رجل البيع الحد الادنى من الدخل حتى أثناء الفترات السيئـه فى السنه وبعض الحافز المبنى على أداء المجموعه أو اداء الفرد أو كلاهما ·

ويوجد على أية حال بعض المواقف التى قد تحبز استخدام الحافز وهى :-Law)
1975,ler) : (١) انخفاض مستوى الثقه ، (٢) صعوبة قياس أداء رجل البيع، (٣) قياس الاداء يجب أن يتم بطريقه حكميه وشخصيه ، (٤) صعوبه تطوير مقياس للاداء بحيث يتضمن كل العوامل والمتغيرات ، (٥) صعوبة دفع مكافأة كبيره الى الاداء الافضل •

وعموما ومن الناحيه النظريه فانه كلما زادت نسبة العموله فى اجمالى مزيج المكافأة كلما زاد الحافز ، وكلما قلت نسبه العموله ، كلما زاد اشباع الحاجه الى الامان والضمان وكلما زادت الرقابه على أنشطة البيع المنتميه الى الادارة • فبعض المنشآت تعطى لافراد البيع حرية الاختيار فى تحديد نسبة العموله من المزيج الكلى للمكافأة•

معيار القياس •

يوجد عدد من المعايير المستخدمه فى قياس الاداء ويعتمد المعيار المستخدم على مزيج المكافأة وعلى أهداف المنشأة• فالمرتبات يتم دفعها لاداء أنشطه معينه وهذا لا يتم قياسه مباشرة بواسطه المبيعات • فمدير المبيعات يجب أن يقوم بتقييم مدى جودة قيام رجل البيع بأداء المسئوليات غير البيعيه•

ويتم عادة استخدام الحصص البيعيه كأساس لتحديد نسبة الحافز فى الخطه• ان الحافز يمكن أن يكون مكافأة تشجيعيه أو عموله يتم دفعها بعد تحقيق نسبه معينه من الحصه البيعيه• وقد يتم دفع المكافأة التشجيعيه لكل رجال البيع فى قطاع معين عندما تزيد الحصه البيعيه فى القطاع كله ، ان مقدار المكافأة يعتمد على اجمالى أداء المجموعه• وبينما نجد أن المكافأة البيعيه غير موء كده ، فان ذلك يساعد على تحقيق التعاون بين أفراد رجال البيع فى القطاع وأيضا يساعد على العمل كفريق جماعى وخصوصا عندما يستطيع مدير المبيعات للقطاع خلق روح الصداقه والتعاون والمنافسه الشريفه بين أفراد الجماعه•

وعندما يتم دفع المكافأة التشجيعيه والعموله للانجازات فوق الحصه المحدده فهذا يساعد على تحقيق العداله فى خطة المكافأة وفى عملية تقييم الاداء• وبالرغم من ذلك فان الحصص البيعيه فى حد ذاتها قد لا تملك دائما عنصر عدالة التوزيع •

الاختبار المسبق للخطه•

ان الاقتراحات التى يقدمها رجال البيع يمكن أن يتم اتباعها • ان الاخذ باقتراحات رجال البيع وانتقاداتهم يساعد على وجود الالتزام ويستأصل عدم التوافق الذى يمكن أن

يحدث فيما بعد. ويتم الاختبار المسبق للخطه ويتوقف مقدار الاختبار المطلوب ويعتمد على مدى اختلاف الخطه الجديده عن الخطه المستخدمه حاليا.

وعلى أية حال فانه يجب أن يتم الاختبار المسبق لاى خطه قبل أن يتم تبنيها. فبناء على المبيعات لكل رجل بيع خلال عدد من السنوات السابقه، يمكن حساب امكانية الدخول تحت الخطه الجديده وعمل المقارنه بين الدخل الحقيقى المكتسب تحت الخطه الحاليه. فلو أن النتائج لهذا الاختبار المبدئى كان مرضيا، فانه يتم تقديم وتطبيق الخطه الجديده في وحده واحدة من القوة البيعيه لمدة تكفى لتحديد ما اذا كان أهداف الخطه قد تم مقابلتها أو لا. فلو أن نتائج التقديم كانت ناجحه بناء على المقياس المحدد، يتم تطبيق البرنامج مع كل القوة البيعيه. ويجب مراعاة مقاومة التغيير والتتابعات السالبه التي قد تنشأ عن مقاومة التغيير من جانب الافراد. ولذلك فانه يجب أن يتم شرح الخطه الجديده وكل ما يتصل بها لرجال البيع وذلك لتوضيح كيف أن الخطه الجديده سوف تحقق أهداف المنشأة وأهداف رجال البيع بطريقه أفضل من الخطه السابقه

مراجعة وتعديل الخطة ومتابعتها.

وبعد تحليل نتائج الاختبار، فان الخطه يجب أن يتم مراجعتها لاستئصال مواقع الصعاب ونقاط الضعف. واذا تم عمل احلالات كثيره فانه من الافضل عمل الاختبار المسبق مرة أخرى. ولكن اذا كان هناك تغييرات بسيطه وشكليه (ثانويه) فانه من الضرورى اعداد الخطه التى تم مراجعتها للكتابه.

وبعد أن تعد الخطه فانها تصبح جاهزه للتنفيذ، ويوجد اختلاف فى الآراء فيما يتعلق بضرورة عمل الموافقه من جانب رجال البيع على التسويات النهائيه للخطه، وعلى أية حال فان الادارة يجب أن تقوم ببذل المجهود حتى تقنع رجال البيع بعدالة الخطه ومنطقيتها. ويجب أن يكون واضحا أمام رجال البيع الاهداف المرجو تحقيقها من وراء هذه الخطه. كما يجب توضيح التغيرات بالتفصيل عن الخطه السابقه والمغزى من وراء هذا التغيير، ويجب أيضا أن يتم اعطاء رجل البيع نسخه من الخطه وأن يعرف تماما كيفية حساب دخله وذلك نظرا لان عدم الفهم الملائم لخطة المكافأة من جانب رجال البيع يكون سببا فى عدم رضاهم عادة. ويجب عمل الترتيبات اللازمه للمتابعه الدوريه وتحديد ما اذا كانت الخطه واقعيه ويمكن تنفيذها بفاعليه فى الممارسات العمليه وفى الواقع العملى أم يوجد بعض الصعوبات فى تحقيق ذلك. وعلى أية حال فانه من خلال المتابعه المستمره يمكن تحديد وروء ية ما اذا كان يوجد أى حاجه الى عمل تسويات

اضافيه أم لا • وهل يوجد فجوه بين الخطه النظريه والتطبيق العملى أم لا • وتمكن المتابعه أيضا الادارة من التأكد من أن انجازات الخطه متمشيه مع ما هو مرغوب •

وأخيرا فانه يجب أن يتم مراعاة والاخذ فى الاعتبار حاجات ومشكلات المنشأة عند تصميم خطة المكافأة بحيث تحقق وتواجه أقصى قدر ممكن من تلك الاحتياجات وتخفض أو تستأصل معظم أو كل المشكلات على قدر الامكان.وأيضا تساعد تلك الخطه على زيادة فعالية السياسات الادارية الاخرى.وعليه فانه يجب أن يراعى عند التصميم للخطه أن تساعد على اشباع حاجات رجال البيع والمنشأة سواء ما يتعلق بالمبيعات والارباح والحصول على العملاء الجدد، وتحسين جودة تقارير رجال البيع ، ورقابة التكاليف ، ومداولة الشكاوى والتسويات ، واستئصال اختلافات الاسعار بواسطة رجال البيع ، وتخفيض تكاليف السفر ومختلف المصروفات المتعلقه برجال البيع ، وجمع معلومات عن الائتمان وعمل التحصيلات•

وعلى أية حال فانه لكى تنجح الخطه المتعلقه بالمكافأة فانه يجب على الادارة أن تضع نصب أعينها بأن استشارة رجال البيع الحاليين وأخذ آرائهم فى الاعتبار يعتبر من الاهميه القصوى حتى يمكن معرفة ما يحبه رجال البيع وما لا يحبونه فيما يتعلق بالخطه وماهى التحسينات التى يمكن أن يقترحونها • ان الاقتراحات والانتقادات يمكن أن يتم تقييمها بالعلاقه بالخطه الموضوعه • ولايخفى أهمية ذلك على الولاء للخطه وللمنشأة• ومن الاهمية بمكان أيضا أن تقوم الادارة بمقارنة جودة رجال البيع الحاليين مع الجودة التى التى ترغب أن يكون عليها رجال البيع • فلو أن رجال البيع الحاليين ليسوا على المستوى الذى ترغبه المنشأة ، فان اقتراحاتهم وانتقاداتهم سوف لا تكون ذو فائده كبيره أو تكون ذو فائده محدوده • حيث أن على الاقل فى كل منشأة يمكن أن يوجد بعض رجال البيع ذو الجودة المرغوبه ، وعلى ذلك فانه يمكن أن يتم وضع اعتبار أكبر ووزن أكبر لاقتراحاتهم وانتقاداتهم •

أنـــواع خـــطط المكافـــــأة

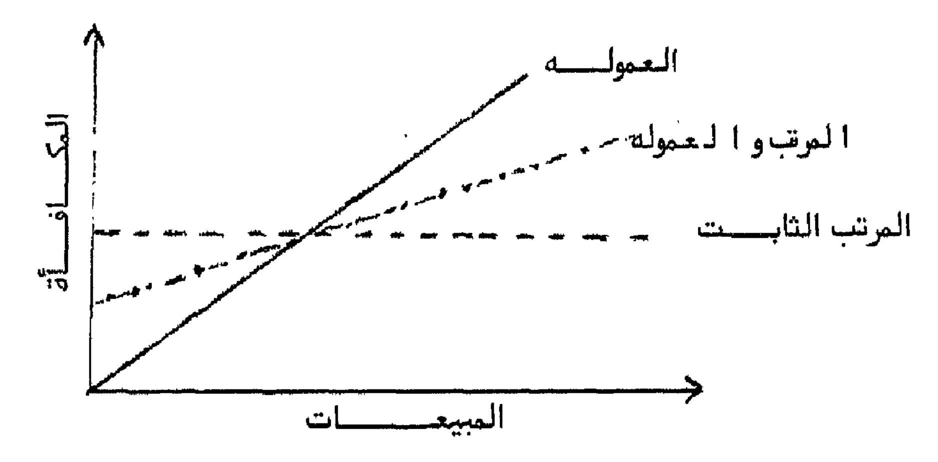
يوجد أربع أنواع أو طرق أساسيه لمكافأة رجال البيع وهى (Still & Cun-diff,1969; Hartely,1979; Patty & Hite,1988) المرتب الثابت، العموله ، المكافأة الاضافيه ، واتحاد المرتب والعموله أو المرتب والمكافأة الاضافيه أو اتحاد الجميع • وقد تم استبعاد كل من خطة المصاريف البيعيه ، والمزايا العينيه وذلك نظرا لعدم استخدامهم بمفردهم أبدا وسوف نقوم بشرحهم فى مكان آخر•

وتعتبر خطة الاتحاد من أكثر الطرق استخداما فى مكافأة رجال البيع وذلك نظـرا لتخلصها من عيوب الطرق الاخرى وتحقق مزايا الطرق الاخرى مجتمعه. هذا واذا نظرنا الى خطة المرتب الثابت لوجدنا أنها تحقق عنصر الامان والضمان بطريقه أكبر من الخطط الاخرى ، ولكن من ناحيه تحقيق الحافزيه المرغوبه فهى أقل بالنسبه لرجل البيع، بينما العموله فهى تمد بأقصى حافز ومن ناحية توفير واشباع حاجة الامان والضمان فهى أقـل. بينما مختلف خطط الاتحاد فهى تعتبر توفيق بين الاقصى والاقل فى الضمان والحافزيه.

ويوضح شكل (٣٢) العلاقه بين تلك الانواع الثلاثه من خطط المكافأة. فيوضح الشكل العلاقه بين الانواع الثلاثه من وجهة نظر رجل البيع، وكيف أن اجمالى المكافـأة يتأثر مع اختلاف نوع الخطه المستخدمه، فمع خطة العموله ، فان المكافأة يمكن أن تزيد بدرجه كبيره كلما تحقق زيادة فى المبيعات. ومع المرتب الثابت فان المكافأة تبقى ثابتـه بغض النظر عن المبيعات التى تم تحققها.

شـكل (٣٢)

العلاقه بين خطط المكافآت الاساسيه وحجم المبيعات وتأثير ذلك على اجمالى المكافأة لرجال البيـع



المصدر: Hartely , 1979 , P. 321

وسـوف نقوم بشرح الانواع الرئيسيه من خطط المكافأة فيما يلى :

خطـة المرتـب الثابـت.

ان المرتب الثابت هو مقدار ثابت من النقود يدفع لرجل البيع من أجل المجهـود المبذول خلال فتره محدده من الوقت قد تكون شهر أو نصف شهر أو حتى اسبوعـا. هذا بالاضافة الى أنه قد يستلم مبلغ يغطى كل أو بعض المصروفات المصاحبه لاداءه تلك

الواجبات • وقد لا يعكس المرتب الحقيقى المدفوع فى الاجل القصير الاداء الحقيقى• فهو يبنى على أساس الحاجات المدركه وعلى الاداء المتوقع لرجل البيع وعلى موقع المنشأة من المنافسه الخارجيه • وقد كانت خطة المرتب الثابت عموما من أكثر الخطط استخداما ولكن أهميتها قد انخفضت بمرور الوقت نظرا لاستخدام غالبية المنشآت خطة المرتب الثابت مع احدى العناصر الاضافيه المتغيره •

وعلى أية حال فانه بالرغم من الاتجاه لعدم استخدام خطة المرتب الثابت بمفردها الا أنه قد يحبذ استخدامها فى بعض المواقف • فهى غالبا ما تعتبر أفضل الطرق لمكافأة رجال البيع عندما يكون عملهم البيعى يتطلب أن يكون عمل تعليمى، وعندما يقوم رجال البيع بتقديم خدمات متعلقه بالمنتج ، أو يعطون نصائح هندسيه وفنيه الى المستخدمين ، أو عندما يقومون بعمل ترويج للمبيعات • وعليه فانه فى حالة تغطية الانشطه غير البيعيه لجزء كبير من اجمالى الوقت المنفق من جانب رجل البيع ، فان الادارة تفضل استخدام خطة المرتب الثابت •

وأيضا تستخدم خطة المرتب الثابت لمكافأة رجال البيع الذين يشتغلون فى اعمال البيع الاكثر أو الاقل روتينيه• حيث تكون أعمال البيع تتعلق بأخذ وتلقى الطلبات فى مجالات الصناعه وتجارة الجمله حيث يتم توزيع ضروريات المستهلك مباشرة الى تجار التجزئه • وأيضا يمكن أن يتم استخدام خطة المرتب الثابت للدفع لرجال البيع الذين يعملون كسائقين لتوزيع الالبان والخبز وبعض أنواع المشروبات وأيضا بعض المنتجات الاخرى •

ومن وجهة نظر الادارة فان استخدام خطة المرتب الثابت تحقق بعض المزايا ومنها انها تمد برقابه ماليه قويه على رجال البيع وتضمن الادارة أقصى قوة لتوجيه أنشطتها حول الخطوط التى ترى أنها أكثر انتاجيه• ومكونات الانشطه التى تكون عمل رجال البيع يمكن أن يتم تعديلها مع معارضه أقل ما يمكن من جانب رجال البيع المتأثرين بها • وبالتالى يمكن الحصول على مرونه أكبر فى تعديل وتسوية عمل المبيعات الميدانى حسب التغيرات فى الموقف البيعى • فلو أن رجال البيع مطلوب منهم اعداد تقارير مفصله ، ومتابعة عدد كبير من الاقتراحات المرشده ، أو أداء انشطه تنفق الكثير من الوقت فهم يتجهون الى التعاون بدرجه كبيره اذا كان الدفع على أساس مرتبات ثابته بدلا من العمولات • هكذا ونجد أن خطة الدفع على أساس المرتب الثابت تكون أكثر اقتصاديه فى ادارتها حيث أنها تتطلب بعض الحسابات البسيطه وبالتالى فان تكاليف المحاسبه تكون منخفضه بالمقارنه بالانواع الاخرى •

ومن وجهة نظر رجال البيع فان استخدام خطة المرتب الثابت تساعد على اشباع الحاجه الى الامان والضمان فيما يتعلق بمعرفة الدخل وعدم التعرض لظروف عدم التأكد من الناحيه الماليه والتى تحدث فى حالة استخدام الطرق الاخرى . هذا بالاضافه الى أنه يتحرر من التخطيط للانشطه التى يقوم بها حيث أنه عادة ما يتسلم معلومات وتعليمات عن الاعمال التى سيقوم بها . هذا ونجد أن طريقه حساب المرتب الثابت سهلة الفهم من جانب رجال البيع .

هذا من جهه ومن جهه أخرى فان استخدام خطة المرتب الثابت تجعل رجال البيع يقومون ببذل مجهود عادى أو متوسط فى اعمال البيع بدلا من القيام ببذل مجهودات خارقه للعاده وذلك نظرا لعدم وجود حوافز ماليه مباشره . وبالتالى فان عدم وجود وسيله تشجيعيه يمكن أن تساعد على ترك الفرص التى قد تساهم فى تحسين المنشأة على الاقل حتى تصبح الادارة على وعى بهم وتدرك أهمية وجود حوافز أخرى وتقوم باتخاذ الفعل اللازم هذا واذا لم يتم ادارة خطة المكافأة الثابته بعنايه، فانه من المحتمل أن يوجد اتجاه نحو مكافأة رجال البيع الجيديين بطريقه غير صحيحه ومكافأة رجال البيع الضعفاء بطريقه أفضل حتى ولو كان ذلك بدون قصد . ولو حدث مثل ذلك (أى وجود عدم عداله) لفترات طويله، فان معدل دوران العمل يزيد وذلك نظرا لترك رجال البيع الاكفاء العمل تحت تلك الظروف، وهذا بالطبع يزيد من تكاليف البحث والاختيار والتعيين والتدريب. هذا ونجد أن استخدام خطة المرتب الثابت يساعد على عدم تحسن دافعية ومعنويات رجال البيع ، بالاضافة الى حدوث الكثير من المناقشات والاعتراضات حول تعديل المرتب الثابت نظرا لارتفاع تكاليف المعيشه وزيادة قدرات ومهارات رجال البيع بمرور الوقت.

ويجب أيضا عند ادارة خطة المرتب الثابت أن تقوم الادارة بزيادة المرتبات لرجال البيع كلما أمكن ذلك وتبعا للاداء النسبى حتى يمكن تحقيق العداله . وعموما فانه يوجد صعوبه فى تحقيق النموذجيه فى عملية الدفع ويتوقف ذلك على مدى توافر مقياس صحيح للاداء . فقبل أن يتم قياس الاداء فان الادارة فى حاجه الى وضع تعريف دقيق وواضح للاداء وتحديد ما هو الاداء الجيد والمتوسط والضعيف . وعندما يتم التحديد الدقيق لهذه التعريفات فانه يمكن تطوير طرق لقياس الاداء وبالتالى يمكن عمل تسويات للمرتبات تبعا للاداء وبالتالى فان خطة المرتب الثابت تتجه نحو التحرك نحو الانواع الاخرى من الخطط لمكافأة رجال البيع .

وبناء على ذلك فان المستخدمين لخطة المكافأة باستخدام المرتب الثابت يجب أن يقوموا بالتعريف الدقيق للاداء الكلى وليس فقط لبعض أبعاد الاداء كضمان الحصول على

حجم المبيعات ، أو أداء بعض الابعاد الاخرى من العمل • وهذا التعريف للاداء الكلى من الناحيه النظريه صحيحا وذلك لانه يفترض أن الشخص يكون قادرا على الممارسهوالتوجيه والرقابه الكامله على كل أبعاد العمل ، وقد لا يكون ذلك صحيحا من الناحيه العمليه أو عى الاقل يكون غير ممكنا تحقق ذلك بصوره كامله• وعلى أية حال فان بعض مستخدمى خطة المرتب الثابت يرون أنه من غير المنطقى استخدام النجاح فى تحقيق حجم المبيعات على أنه المعيار الوحيد، محاولا بدلا من ذلك قياس الاداء عن طريق ربط اجمالى المصاريف المتعلقه بعملية البيع لرجل البيع الى اجمالى مبيعاته • وبالرغم من انه من المفضل بقاء مصروفات البيع في حدود معينه، واستخدام نسبة المصروفات الى المبيعات كمعيار للاداء أن يتم التركيز أفضل على التكاليف الرقابيه •

وفى حالة غياب معايير أداء كميه معرفه بدقه ، فان توصيف عمل المبيعات بالكامل يكون نقطة البدايه للتقييم لاداء رجال البيع • ويتم ترتيب كل رجال البيع ليس فقط بناء على نجاحهم فى تحقيق حجم المبيعات وأهداف التكاليف المرغوبه وانما على أساس أدائهم لكل الواجبات مجتمعه• ان التقييم الاجمالى للفرد يتكون من عدد من الترتيبات ، والموزونه تبعا لاهميتها النسبيه • فالشخص الذى تم ترتيبه على أنه متوسط يتم دفع مرتب متوسط له ، وأيضا المرتبات لرجال البيع الاقل من المتوسط والاعلى من المتوسط يتم وضعها على نطاق معين لتعكس مدى امتداد تغيير أدائهم عن المتوسط• ويجب أن يتم مراجعة أداء كل رجل بيع، ويتم عمل التسويات لهوء لاء الذين سجلوا تحسينات فى أدائهم الى الدرجه المطلوبه ، وأيضا يتم عمل تخفيضات لهوء لاء الذين قد تدهور أدائهم• وبذلك يمكن أن يتحقق شيىء من العداله فى حالة استخدام خطه المكافأة بناء على المرتب الثابت •

وعلى أية حال ، فان غالبية المشكلات من وراء استخدام خطة المرتب الثابت يمكن التغلب عليها عن طريق الادارة الفعاله للخطه• وعموما فان الحوافز الماليه ليست هى أكثر الطرق فاعليه للحفز فى كل الاحوال • فيوجد العديد من الطرق لدفع السلوك،والنقود واحد منها،وسوف نوضح ذلك فيما بعد• ويوجد العديد من المواقف التى تعتبر خطة المرتب الثابت ملائمه الاستخدام • ومن تلك المواقف البيع الجماعى ، فترات التعاقد الطويلة، مزيج الترويج غير المتوازن ، مدربى رجال البيع ، ظروف خاصه مثل بيع منتجات جديده وفتح أسواق جديده، والتعامل مع فئات جديده من العملاء ، البيع الذى يحقق أهداف أو أغراض معينه مثل الحصول على عملاء جدد وتقديم خدمات معينه للعملاء، تحويل كل المبيعات الى تجار الجمله الى غير ذلك •

خطة العمولة.

يعتبر استخدام خطة العموله وسيله من وسائل حفز رجال البيع ، وتبنى على استخدام نسبه معينه بناء على بعض وحدات من الانجاز. ولعمل ذلك لابد أولا من تحديد الاساس أو الوحده التى سيتم بناء عليها دفع العموله ، ثانيا : تحديد المعدل ، وهو مقدار الدفع لكل وحده ويتم التعبير عنه فى صورة نسبه عادة . واذا تم اتحاد العموله مع المرتب فان العامل الثالث سوف يتم تضمينه.

ويعتبر تحديد الاساس من الابعاد الهامه فى تصميم نظام العموله والتى يتم بناء عليها دفع العموله. وعادة ما نجد أن اختيار الاساس يعتمد على السياسات والمشكلات فى كل شركه . فلو أن الحصول على حجم معين من المبيعات يعتبر من أهم الاهداف المرغوبه، عندئذ فان اجمالى المبيعات من المحتمل أن تكون الاساس. ولو أن الهدف المرغوب من رجال البيع هو القيام بعملية التحصيل لقيمة المبيعات ، فانه من الملاءم أن يتم تحديد الاساس للعموله بناء على عملية التحصيل . ولو أن الشركه تواجه ظروف معينه تتعلق بالغاء عدد من الطلبات ، فقد يكون من الحكمه تحديد أساس العموله بناء على اتمام عملية الشحن وعمل الفواتير. وقد يكون الهدف فى بعض الشركات هو التحكم فى ورقابة تخفيض الاسعار من جانب رجال البيع، عندئذ فان هذه الشركات تقوم بتحديد أساس العموله على أساس اجمالى هامش الارباح . وقد تقوم بعض الشركات ذات الحجم الكبير باستخدام صافى الارباح كأساس للعموله، ولذلك فانها تقوم برقابة تخفيض الاسعار والمصروفات البيعيه ، وهامش الارباح .

وقد نجد أن خطط العموله فى بعض الشركات يمكن أن تتضمن حساب جارى لعملية السحب . وهذه المسحوبات عبارة عن مبلغ يتم دفعه مقابل العمولات المستقبله. ويعتبر فتح الحسابات الجاريه تغيير فى خطة العموله والتى بناء عليها يقوم صاحب العمل بفتح حساب لكل رجل بيع ووضع العموله بانتظام ويتم عمل المسحوبات الدوريه أو غير الدوريه منه . وفى الممارسه العمليه فان تلك الحسابات تعضد المرتبات حيث أن رجل البيع مسموح له أن يقوم بعملية السحب حتى أكثر من العموله المستحقه له . ولو أن ذلك قد يسبب فى فقد الحافز للانتاج من جانب رجال البيع وذلك نظرا لان نسبه معينه من العموله سوف يتم استقطاعها للتخفيض من مديونيته ، وقد يوءدى ذلك الى احباطه وترك العمل . وللتغلب على احتمال أن يقوم رجل البيع بسحب نقودا أكثر من المطلوب ويقوم بترك العمل بناء على ذلك ، فان بعض الشركات تستخدم ما يسمى بخطط الحساب

الجارى المضمون ، والتى تبنى على قيام رجل البيع بالدفع مرة أخرى فى حالة السحب أزيد من اللازم أو فى حالة وصول الرصيد الى حد معين • ويتم تحديد حجم الحسابات الجاريه لمختلف رجال البيع بناء على رأى وحكم المدير التنفيذى • وعلى أية حال فان خطط الحسابات الجاريه المضمونه تمد بحافز قوى لرجال البيع • وعادة ما تتضمن عقود رجال البيع شرط يغطى امكانية زيادة المسحوبات • ومن الناحيه القانونيه ، وفى معظم المواقف فان زيادة المسحوبات لا يمكن تحصيلها اذا لم يتم موافقة رجال البيع صراحة فى العقد على أنه سيقوم بدفعها مره أخرى •

وعلى أية حال فان المدعمين لاستخدام خطة العموله يرون أن رجال البيع يجب أن يتم مكافأتهم تبعا لانتاجية كل منهم • والافتراض لذلك هو أن حجم المبيعات أفضل مقياس للانتاجيه ولذلك يمكن استخدامه بمفرده• وهذا بالطبع موضع انتقاد من العديد من العلماء• وبالرغم من أن خطة العموله فى شكلها المبدئى تعتبر بسيطه مثل خطة المرتب الثابت، الا أن العديد من أنظمة العموله يتم تطويرها بطريقه معقده ، فالبعض قد يسمح بالزياده أو النقص فى معدلات العموله تبعا للتغيرات فى حجم المبيعات • وقد يتم تمييز معدلات العموله حسب حجم المبيعات من مختلف المنتجات ، أو مختلف فئات المستهلكين ، أو أثناء مواسم البيع المختلفه • ان مثل تلك التحسينات تتجه الى جعل خطط العموله أكثر تعقيدا عند ادارتها عن غالبية خطط المرتب الثابت •

وعموما فان غالبية خطط العموله تقع فى احدى القسمين الاتيين : (١) العموله على الاجمالى مع قيام رجال البيع بدفع مصاريفهم الشخصيه والمتعلقه بأداء أعمالهم وقد يتم أو لا يتم عمل مدفوعات مقدمه، (٢) العموله على الصافى والتى يقوم صاحب العمل بدفع المصروفات المتعلقه بالعمل البيعى ، وأيضا قد يتم أو لا يتم عمل مدفوعات مقدما •

ويتم استخدام خطه العموله عموما عندما يكون التركيز على الحصول على الطلب، وأيضا فى حالة كون الواجبات المتعلقه بالانشطه غير البيعيه لرجل البيع بالعلاقه غير هامه فى المواقف البيعيه المختلفه (لو أن ذلك موضع سوء ال) • فيتم استخدام خطة العموله مثلا فى صناعات الاحذيه والملابس وفى تجارة الجمله للادويه وبعض أنواع السلع المنزليه • وأيضا فى الشركات التى تبيع أشياء غير ملموسه مثل التأمين والاستثمار فى الاوراق الماليه فغالبا ما يقومون باستخدام خطة العموله • وأيضا تستخدم خطط العموله كثيرا فى صناعات الاثاث والادوات المتعلقه بالمكاتب والآلات الى غير ذلك•

وعموما فان استخدام خطة العموله يمد رجل البيع بالحافز المادى المباشر لان يقوم ببذل أقصى جهده لزيادة حجم المبيعات ٠ ونجد أن رجل البيع الكفيء يحصل تحت تلك الخطه على مدفوعات لا يستطيع أن يحصل عليها باستخدام أى خطه أخرى ٠ وقد يحدث اتجاه لتزايد معدل دوران العمل وذلك عند استخدام خطة العموله وخصوصا بين رجال البيع منخفضى الانتاجيه٠ وأيضا فان خطة العموله تمد الادارة بمعنى لرقابه التكلفه والتى يمكن أن تتذبذب أو تتغير تبعا للتغير فى حجم المبيعات٠ وعلى أية حال فان خطة العموله تتميز بالمرونه وذلك نظرا لامكانية تغيرها حسب تغير الظروف والمشكلات فى المنشأة ٠ هذا بالاضافه الى أنه يمكن مراجعة معدلات العموله المطبقه على مختلف المنتجات والتركيز على بيع المنتجات ذات الهامش المرتفع ٠

ومن الجهه الاخرى فان استخدام خطة العموله يمد بالقليل من الرقابه على أنشطة رجل البيع المختلفه ، وذلك نظرا لان رجال البيع لا يتجهون الى القيام بأداء مسئولياتهم كامله وذلك بالقيام بالتركيز على الاستمرار فى الحصول على الطلبات من العملاء واهمال الانشطه الاخرى ، وعدم الاهتمام بارسال التقارير أو أى معلومات مطلوبه الى المنظمه، ويهملون اتباع الارشادات التى تصلهم من المكتب الرئيسى ، وقد يرفضون التخفيضات المعروضه فى حجم مبيعات القطاع ، ويعتبرون الحسابات الفرديه ملكهم الخاص، وقد يتجهون الى تخفيض الاسعار لزيادة حجم المبيعات ، وأيضا ممارسة بعض الضغوط على العملاء مما قد يوء دى الى افتقاد سمعة المنشأة٠ وأيضا فانه اذا لم تقم المنشأة باعطاء عمولات مختلفه على المنتجات فقد يتجه رجال البيع الى بيع السلع والعناصر سهلة البيع ومنخفضة الهامش واهمال العناصر صعبة البيع ومرتفعة الهامش ٠ وعلى الادارة من خلال استخدام عمولات مختلفه أن تقوم بزيادة الاحتفاظ بالسجلات عن المصاريف ذات العلاقه٠

ويجب ملاحظة ان استخدام خطة العموله يزيد من تكاليف فحص ومراجعة تقارير رجال البيع وحساب المدفوعات لهم وذلك بالمقارنه بخطط المرتب الثابت٠ وقد يوء ثر استخدام خطة العموله على بعض رجال البيع الاكفاء وذلك نظرا لعدم التأكد المرتبط بالاجر الذى يحصلون عليه٠ ومن ذلك فان الادارة يجب عليها أن تقوم بدراسة تلك المواقف وأيضا أن تراعى عند معاملة رجل البيع الجديد أن يكون الاجر على أساس المرتب الثابت الى أن تتحسن مهاراته البيعيه ٠

وعلى أية حال فان غالبية المشكلات الناشئه عن استخدام خطة العموله يمكن التغلب عليها عن طريق الادارة السليمه والفعاله٠ وغالبا فان استخدام خطة العموله يكون أكثر

فاعليه فى حالة الرغبه فى زيادة حجم المبيعات وعندما تجد الشركه أنه ليس من الضرورى التركيز على الخدمات بشكل كبير وعلى تأسيس علاقات طويلة الاجل مع العملاء٠ وأيضا نجد أن استخدام خطط العموله فى المنشآت التى لا تملك موارد رأسماليه كبيره تعتبر الطريق لجذب رجال البيع وتنمية الدخل من المبيعات والاحتفاظ بالمصروفات البيعيه عند مستوى معين بالمقارنه بالمبيعات ٠

وبالاضافه الى ما سبق فانه قد تنشأ مشكلات اداريه تتعلق بما اذا كان سيتم عمل العموله بناء على حجم المبيعات أو على الارباح ٠ ففى حالة بناء العموله على حجم المبيعات فانه قد لا يوجد حافز لبيع السلع الصعبه كما تم توضيحه من قبل. ولذلك قد تقوم بعض المنشآت باستخدام أساس الارباح لحساب العموله، وهنا نجد أن رجال البيع قد لا يرغبون فى ذلك ويتروكون العمل ٠ ولذلك فان على المنشآة أن تقوم بتوضيح كل شيء لرجل البيع وتمكنه من معرفه وحساب المستوى التقريبى لدخله٠ وللتوضيح نورد المثال التالى : بفرض أن رجل بيع ما قد قام ببيع ما مقداره ٥٠٠ر٠٠٠ جنيه أثناء فتره معينه وكانت تكاليف تلك البضاعه المباعه ٣٠٠ر٠٠٠ جنيه، وهذا يعنى أن اجمالى الهامش يساوى ٢٠٠ر٠٠٠ جنيه٠ ولو أن معدل العموله كان ٣٪ ، فان رجل البيع سيحصل على ١٥ر٠٠٠ جنيه عموله لو تم محاسبته بناء على قيمه المبيعات٠ ولو فرض أن مزيج المنتج يتكون من منتجات ذات هوامش مختلفه ، فاننا نجد أن رجل البيع سوف لا يملك حافز لبيع كل المنتجات والقيام ببيع المنتج السهل بالمقارنه بالمنتجات الاخرى ٠

والان وبفرض أن صاحب العمل قد قرر دفع عموله مقدارها ٧½٪ على اجمالى الارباح ، فسوف يحصل رجل البيع على ١٥ر٠٠٠ جنيه أيضا وسوف لا يكون لديه حافز لبيع أى نوع معين من المنتجات ٠ وعلى أية حال فانه يوجد العديد من الطرق التى تستطيع بها المنشأة أن تبقى على سرية الارباح وفى نفس الوقت تشجع رجال البيع على بيع المنتجات المربحه والصعبه فى عملية البيع ٠ فيمكنها مثلا وضع المنتجات فى مجموعات تبعا للارباح ٠ ومثال على ذلك وبفرض أن مجموعه أ من المنتجات تملك أكبر هامش يليها المجموعه ب يليها المجموعه جـ يليها المجموعه د وهى الاقل من حيث الهامش٠ وقد قامت المنشأة بتوقيع معدلات العموله الاتيه بناء على هامش الربح ولكن قد تم تطبيقها على صافى المبيعات كالاتى:

المجموعه أ	٢٠٠ر٠٠٠	×	٤٪	=	٨٠٠٠
المجموعه ب	١٥٠ر٠٠٠	×	٣٪	=	٤٥٠٠
المجموعه جـ	١٠٠ر٠٠٠	×	٢٪	=	٢٠٠٠
المجموعه د	٥٠ر٠٠٠	×	١٪	=	٥٠٠
	٥٠٠ر٠٠٠				١٥٠٠٠ جنيه

هذا وقد تنشأ عن تقسيم العمولات مشكله اداريه أخرى وهى فى حالة ما اذا كانت عملية البيع تتضمن أكثر من رجل بيع • وقد قام واحد منهم بالاتصال بالمركز الرئيسى بينما قام الاخر بالاتصال بالمركز الفرعى • فمن سيستحق العموله وكيف سيتم تقسيمها• وهنا فان الادارة يجب أن تحل وتسوى ذلك النوع من المشكلات منذ البدايه • هذا بالاضافه الى أنه يجب على الادارة أن تقوم بالتحديد عما اذا كان من الافضل استخدام معدلات عموله ثابته أو متزايده أو متناقصه وتأخذ رأى رجال البيع فى ذلك •

المكافآت التشجيعيه (الاضافيه) •

ان معظم المنشآت تستخدم المكافآت التشجيعيه كوسيله من وسائل الحفز• ومن الناحيه الفنيه فان المكافأة التشجيعيه تختلف عن العموله ، فالمكافأة التشجيعيه مبلغ يتم دفعه من أجل انجاز أنشطه بيعيه معينه، أما العموله تختلف فى مقدارها مع اختلاف حجم المبيعات أو الاسس الاخرى المستخدمه لحسابها • فقد يتم دفع مكافآت تشجيعيه فى حالة تحقيق نسبه معينه من الحصه البيعيه، أو للقيام بأداء أنشطه ترويجيه معينه، أو للحصول على عدد محدد من الحسابات الجديده ، أو اتباع عدد معين من الخطوط المرشده ، أو وضع حصه موقعه الى الوجهات ، أو للقيام بتنفيذ بعض الانشطه الاخرى الموقعه • وبهذا نجد أن المكافأة التشجيعيه هى مكافأة ماليه اضافيه يتم دفعها لرجل البيع عند قيامه بتحقيق نتائج معينه فوق الحد الادنى الذى تم تحديده•

ولا يتم استخدام المكافآت التشجيعيه بمفردها ولكن غالبا ما يتم استخدامها مع أى طريقه أخرى من طرق المكافأة• فلو تم استخدامها مع المرتب الثابت ، فان خطة المكافأة الناتجه تشبه الخطه المتحده • ولو تم استخدامها مع العموله فالناتج هو خطه عموله يضاف اليها عنصر الرقابه الاداريه والتوجيه•• وعندما يتم استخدامها مع خطة المرتب والعموله، فان المكافأة التشجيعيه تصبح جزء من حافز الدخل والذى يتم حسابه بطريقه مختلفه عن العموله • وعلى أية حال فيوجد بعض الاسباب التى قد تجعل المنشأة تقوم باستخدام المكافأة التشجيعيه مع خطط المكافأة ومنها (Still & Cundiff, 1969) :

(١) زيادة دخل رجل البيع واعطاءه مشاركه فى الارباح فى الاعوام المفضله•

(٢) الامداد بمدفوعات خاصه للوصول الى أهداف معينه فيما يتعلق بحجم المبيعات، حجم المبيعات لمنتجات معينه ، عدد العملاء الجدد، مستوى الارباح •

(٣) للامداد بالتعريف لبعض الانشطه أو لبعض القيم التى يتم التوصل اليها والتى لا تنعكس فى مقاييس الإداء العاديه •

(٤) لتطوير فريق عمل وفعل جماعى فى البيع والابقاء على العملاء داخل الفـــرع أو المنطقه أو القطاع ٠

(٥) للامداد بمدفوعات محفزه بدون تبنى أى مقطوعات أو بالوصول بالمكاسب لحدها الاقصى٠

ولنجاح نظام المكافآت التشجيعيه عندما يتم تضمينها فى خطط المكافأة فان على الادارة أن تقوم بشرح طريقة الحصول على المكافأة التشجيعيه وأن تقوم بتوضيح ذلك جيدا لرجـــال البيع ، ويجب أن تتأكد الادارة من أن رجال البيع يفهمون ذلك جيدا ، ويجب أيضا عمـل الاستعدادات لوضع والابقاء على السجلات الضروريه وأيضا يجب اتخاذ الاجرا ء ات التـــى تمكن رجل البيع من معرفة موقفه من الاهداف التى يأخذ عليها المكافأة التشجيعيه٠

ومن الاهمية بمكان الاشاره الى أن بعض المنشآت قد تقوم باستخدام أنظمة المكافـآت الاضافيه بصوره دوريه وذلك كوسيله من وسائل مشاركة رجال البيع فى العوائد حتى يشعـر رجال البيع بالعداله فى توزيع الارباح وأن المجهودات التى يبذولنها تعود عليهم بالفائـــده، هذا بالاضافه الى أن مشاركة رجال البيع فى العوائد توء دى عادة الى تحسين علاقاتهـــم بالمنشأة وتزيد من انتمائهم وولائهم للمنظمه التى يعملون فيها وما يترتب على ذلك مـــن تحسين الثقه فى الادارة وتحسين الرضا والانتاجيه ٠

اتحـــاد أكثر من طريقـــه٠

ان هذه الطريقه لمكافأة رجال البيع تقوم على اشتراك اثنين أو أكثر من الطـــرق الاساسيه فى اتحاد معين ٠ ويتضمن هذا الاتحاد المرتب بالاضافه الى العموله ، المرتب بالاضافة الى المكافأة الاضافيه، المرتب بالاضافه الى العموله والمكافأة الاضافيه، العمولـــه بالاضافه الى المكافأة التشجيعيه الخ. ونجد أن معظم الشركات تستخدم تلك الخطط وذلك للاستفاده من المزايا والتخلص من العيوب المرتبطه بخطط المكافأة الاخرى عند استخدامها بمفردها ٠ فنجد أن المدير عندما يقوم باستخدام خطة المرتب الثابت فهو يحتاج الى اثـارة القوة البيعيه لتحسين مجهوداتهم ، وأيضا عندما يستخدم خطة العموله فان الرقابه علـــى الانشطه المختلفه لرجال البيع تكون ضعيفه٠ وبذلك فانه اذا تم استخدام النوعين مـــن الخطط فانه يمكن ضمان الرقابه المطلوبه وتحقيق الدافعيه٠ ولكن على أية حال فـــان الحصول على نتائج جيده تتطلب المهارة فى عملية التصميم والتطوير للخطط والادارة الفعاله لتلك الخطط وتنفيذها ٠ فنجد مثلا أنه اذا لم يتم تعديل وتسوية عناصر المرتب والعموله بمرور الوقت، فان ظواهر الضعف للانظمه الاساسية تظهر مرة أخرى ٠

ومن الجهة الاخرى فانه اذا تم تصميم وادارة خطط الاتحاد بطريقه فعاله فانه يمكن الحصول على العديد من الفوائد٠ فرجال البيع يملكون اشباع الحاجه الى الضمان والامان من الدخل الثابت ، والاثارة من الحافز المالى المباشر ، ويمكن أيضا أن تُحقق الرقابـه المطلوبه على أنشطة رجال البيع ٠ فالتكاليف البيعيه تتكون من كل من العناصر المتغيره والثابته ولذلك فانه يوجد مرونه كبيره للتعديل تبعا لتغير الظروف المتعلقه بالمنشـأة٠ وذلك عند استخدام خطة الاتحاد بالمقارنه باستخدام نظام المرتب الثابت بمفرده، ولكـن لازال أقل مما هو الحال عليه باستخدام طريقه العموله٠

وعلى أية حال فاننا نجد أن تكاليف ادارة الخطه المتحده تكون أعلى بعض الشيء عنه فى حالة استخدام نظام العموله بمفرده أو نظام المرتب الثابت بمفرده٠ فيجب الابقاء على سجلات أكثر وهذا يتضمن تفاصيل أكثر وعمل أكثر ٠ وقد يقود هذا الى مخاطر تعقد الخطه وقد لا يفهم رجال البيع ذلك بطريقه كامله٠ فأحيانا قد ترغب المنشأة بدفع مرتب ملائم وفى نفس الوقت تخفيض التكاليف البيعيه ولذلك قد تقوم بتخفيض معدلات العمولـه مما يجعلها حافز غير كافى لزيادة المجهودات من جانب رجال البيع٠ ومن الجهة الاخـرى لو أن نسبة الحافز قد زادت الى نسبه كبيره من اجمالى الدخل ، فان رجال البيع يمكـن أن يهملوا الانشطه التى لا يتم الدفع عليها مباشرة على الرغم من اهميتها٠ ولذلك فـان النسب المتعلقه بالمرتب الاساسى ، ونسبة الحافز الموضحه الى اجمالى المكافأة تعتبـر من العوامل محل الانتقاد والاختلاف فى الاراء ٠ ويعتبر من اكثر التوزيعات شيوعـا فى الدفع هو اتحاد الخطط ٧٠٪ مرتب ، ٣٠٪ حافز وعوامل أخرى ٠

وبناء على ذلك فان الهدف من وجود واستخدام خطه متحده هو تحقيق التوازن بين الحافزيه وتحقيق عنصر الضمان والامان ٠ ونجد أن ٧٠٪ من الشركات تقوم باستخـدام خطط الاتحاد الشائعه والتى تقوم على اساس استخدام معدلات من العموله يمكـن أن تتغير (Hartely, 1979) ٠ ان نسبة دفع الثابت مقابل الحافز يمكن أن يتـم عملها وفقا لمتطلبات العمل وأيضا وفقا لافضليات المنشأة ورجال البيع المتضمنين ٠وأحيانا فان العمال الجدد يتم الدفع لهم على أساس المرتب الثابت ولكن مع اعطائهم فرصة الاختيار والتحول بعد ذلك الى مرتب ثابت منخفض ونسبه مرتفعه من العموله٠

واحيانا قد يتم عمل وحساب العموله بناء على استخدام نظام الدفع والحسـاب بالمعدلات التى يمكن أن تتغير تبعا لتغير الظروف ٠ وهذه المعدلات قد تكون تزايديه (متقدمه) أى أن معدل العموله يتزايد كلما تم التوصل الى نطاق مبيعات مرتفع٠ ومثال

فانه يمكن استخدام المعدلات الاتيه وتطبيقها على المبيعات الشهريه :

مبيعات الى ٥٠٠٠ جنيه	٣٪
مبيعات من ٥٠٠١ الى ١٠٫٠٠٠	٤٪
مبيعات من ١٠٠٠١ الى ٢٠٫٠٠٠	٥٪
مبيعات أكثر من ٢٠٫٠٠٠	٦٪

ان السبب وراء استخدام المعدلات المتزايده فى بعض الشركات هو أنه قد يكون من الصعوبه تحقيق مبيعات معينه بعد الوصول الى نقطه معينه ويتطلب ذلك دافعيه أكبر. وبالاضافه فان معظم الشركات يمكن ان تحقق الوافورات الاقتصاديه المتعلقه بالانتاج بحجم معين ، ولذلك فان التكاليف للوحده وبعد الوصول الى هذا الحجم المعين تكون أقل كلما تم بيع مبيعات أكثر وهذا يزيد من ربحية المشروع.

وأيضا فان بعض الشركات الاخرى يمكن أن تقوم باستخدام معدلات العموله المتناقصه مثل :

المبيعات الى ١٠٫٠٠٠ جنيه	٥٪
المبيعات أكثر من ١٠٫٠٠٠	٣٪

ان المؤيدين لهذا المدخل يعتقدون أن رجال البيع الذين يبيعون مبيعات أكثر لا يوجهون اهتمام كاف بالانشطه غير البيعيه ويجب مراقبتهم . وبالاضافه فان المشكلات الاساسيه المتعلقه بانخفاض المبيعات بطريقه كبيره يمكن أن يتم التقليل منها الى أدنى حد باستخدام هذا المدخل . ولتوضيح هذين المدخليين (المعدلات المتناقصه والمتزايده) نورد المثال التالى : بفرض أن احدى رجال البيع قد سجل فى شهر ما مبيعات قيمتها ٢٥٫٠٠٠ جنيه، ومرتبه الاساسي الثابت ٥٠٠ جنيه ، فما مكافأته فى هذا الشهر ؟

بناء على المعلومات السابقه يمكن حساب الدفع باستخدام المعدل المتزايد كالاتى:

٥٠٠٠ × ٣٪	=	١٥٠ جنيه
٥٠٠٠ × ٤٪	=	٢٠٠
١٠٠٠٠ × ٥٪	=	٥٠٠
٥٠٠٠ × ٦٪	=	٣٠٠
الدخل الاساسى		٥٠٠
اجمالى المكافأة		١٦٥٠

أما اذا تم استخدام نظام المعدل المتناقص السابق فان المكافأة الاجماليه ستكـــون كالاتـــى :

١٠٠٠٠ × ٥٪ = ٥٠٠ جنيه
١٥٠٠٠ × ٣٪ = ٤٥٠
المرتب الاساسى = ٥٠٠
اجمالى المكافأة ١٤٥٠

هذا ونجد أن بعض الشركات قد يقوم باستخدام المكافآت التشجيعيه مع اتحاد من المرتب والعموله ٠ وذلك لمكافأة رجل البيع أو المجموعه فى قطاع معين على الاداء٠ ويوضح الجدول (٦) التالى الاسس التى يتم بناء عليها دفع المكافآت التشجيعيه (الاضافيه) ونسبة الشركات المستخدمه لكل من الاسس المختلفه :

جـــدول (٦) : أسس دفع المكافآت التشجيعيه :

الاســاس	نسبة الشركات
الاداء بالمقارنه بالحصه البيعيه أو الميزانيه	٢٩٪
حجم المبيعات بالجنيه	١٨٪
اجمالى الارباح	١٧٪
المنشآت الجديده	٨٪
حكم الادارة	٦٪
أداء الجماعه	٥٪
متنوعات	١٧٪

المصـــدر : Hartely, 1979, P. 325.

ويوجد اختلاف هام بين المكافأة التشجيعيه والعموله، فبالرغم من وجود بعـــض التشابهات التى قد تسبب أخطاء ٠ فالمكافأة التشجيعيه لا يتم ربطها مباشرة بوحـــده معينه من الانجاز مثل المبيعات ، أما العموله فان كل وحده اضافيه يتم بيعها سـوف توء ثر على مقدار العموله ٠ وغالبا ما يتم اعطاء المكافأة التشجيعيه على الانجاز بـــدلا من أداء المبيعات ٠

فنجد مثلا أنه اذا حققت المنشأة أرباحا فى سنه معينه قد تقوم باعطاء مكافـــآت تشجيعيه لرجال البيع على أساس أنهم أداة فى هذا النجاح ٠ ان هذا يوضح اختلاف هام

بين المكافأة التشجيعيه والعموله وهى أن المكافأة التشجيعيه يتم منحها بناء على رأى الادارة وقد لايوجد أى التزام على ضرورة دفعها، أما العموله فهى جزء محدد من مزيج المكافأة وسوف يتم دفعها بنسبه من المبيعات (وذلك فى حالة زيادة المبيعات عن الحصه المحددة أو الكميه المقرره للسحب فى خطط المكافأة الموضوعه) • وعلى أية حال فان المكافأة التشجيعيه تعتبر جزء هام من نظام الحوافز كما تم توضيحه من قبل والتى يمكن ملاحظاتها فى أنظمه المكافأة ، ويجب توضيح وشرح ذلك مقدما حتى يوجد معرفه بوجودها وتساعد على تحسين الدافعيه •

المزايا العينيه•

فى الماضى كان رجال البيع آخر من يحصلون على مزايا عينيه• ويرجع ذلك التأخير جزئيا الى الاعتقاد بأن ممثلى المبيعات يفضلون النقود عن المزايا الاخرى• هذا بالاضافه الى صعوبة حساب وادارة المزايا العينيه عندما تتذبذب مستويات المرتب بطريقه كبيره كما يحدث عادة فى المبيعات وخصوصا تحت خطط العموله والتى كانت أكثر شيوعا فى مكافأة رجال البيع •

أما الان فان رجال البيع يمنحون معظم المزايا العينيه التى يحصل عليها العاملين غير الاداريين • بالاضافة الى حساب المصاريف واستخدام عربة الشركه• وعادة ما نجد أن رجال البيع الذين يحصلون على عموله يتجهون الى الحصول على مزايا عينيه أقل من هوءلاء الذين يحصلون على مرتب ثابت خصوصا فيما يتعلق بدفع الاجازات والعطلات الرسميه• وعلى أية حال فان المعاش، والتأمين على الحياة ، ومصاريف المستشفيات، والتأمين الطبى الاساسى تقدمه غالبية الشركان فى الآونه الحاليه لرجال البيع • ويجب ملاحظة أن المزايا العينيه تستخدم مع خطط المكافأة الرئيسيه التى تستخدمها المنشأة ويمكن أن توء ثر عليها •

المتطلبات والخصائص التى يجب أن تتوافر فى خطة المكافأة الجيده

ان خطة المكافأة الجيده يجب أن يتوافر فيها بعض الخصائص أو المتطلبات• ومن الاهميه ملاحظة أن بعض تلك المتطلبات قد لا يكون متوافق كاملا مع بعضه البعض• أى أن تحقيق بعض المتطلبات قد يكون على حساب تحقيق البعض الآخر، ولذلك فان على الادارة أن تقوم بالتوفيق بين المتطلبات المرغوبه حسب أهميتها النسبيه وحسب امكانية التطبيق العملى • وسوف نقوم بتوضيح بعض الخصائص الرئيسيه التى يجب أن تتوافر فى خطة المكافأة الجيده فيما يلى :

عنصر العداله.

ان من أهم المتطلبات الواجب توافرها فى خطة المكافأة هى توافر تحقيق العداله بالنسبه لجميع رجال البيع • وعلى أية حال فان من الاهمية تحديد ما اذا كانت المكافأة ستبنى على اساس طول مدة العمل ، أو على أساس حسن القيام بأداء العمل ، وهل يوجد علاقه بين المده التى يوجد بها الشخص فى المنشأة والاداء، وما هى المكافأة لولاء الشخص وخدمته للمنشأة•

ولو استطاعت المنشأة ربط مساهمة رجل البيع (وخصوصا اذا أمكن التعبير عنها فى صورة نسبه كميه) الىالمساهمات الاخرى ، فان ذلك سينتج عنه شعور قوى بالعداله• وعلى أية حال ، فان المساهمه تحتاج الى أن يتم وصفها وقياسها بطريقه ملائمه، وأيضا يجب أن تكون ملموسه وموضوعيهكلما أمكن ذلك • وحيث أن المساهمه تعتبر من أكثر المقاييس شيوعا لاداء المبيعات، فان المساهمات الاخرى يجب أيضا أن يتم تعريفها مثل خدمة العملاء، مساعدة رجال البيع الاقل مهارة، وما شابه ذلك •

وعلى أية حال فان مزيج المكافأة يجب أن تكون متساويه أو متشابهه مع تلك التى تقوم بمنحها الشركات الاخرى فى الصناعه والاعمال المتشابهه (نظرية المساواة) • فيجب أن يشعر رجال البيع بأن ما يدفع لهم كافيا بالمقارنه بالشركات الاخرى فى الصناعه• ويعتبر الدفع النسبى بدلا من المطلق عاملا أكثر أهمية بالنسبه لرجل البيع •

عنصر توجيه الانتباه نحو أهداف المنشأة•

ان خطة المكافأة يجب أن يتم تصميمها لكى توجه المجهودات نحو الانشطه البيعيه والخدميه• فلو أن أداء العمل الفنى ، وخدمة العملاء، وتدريب رجال البيع المساعدين ، وتوقع فتح حسابات جديده هى من العوامل التى بناء عليها يتم عمل الاضافات التشجيعيه والترقيات ، عندئذ فان هذه الاهداف يجب أن يتم تحديدها وتعريفها لرجال البيع حتى يمكنهم اعطاء ها انتباه ملاءم• ان خطة المكافأة المتوافقه مع هذا التركيز على تلك الانشطه سيكون من الصعوبه استخدام خطة العموله معها حيث أن رجال البيع فى حالة استخدام خطة العموله بمفردها يركزون على الانشطه البيعيه وليس على الخدمات والانشطه غير البيعيه عادة •

عنصـــر المرونـــــه٠

يجب أن تكون خطة المكافأة مرنه بدرجه كافيه بحيث تأخذ فى الحسبان الاختلافات فى القطاعات والتى قد تجعل النشاط البيعى لأحد رجال البيع أصعب من الآخريـــن٠ فيجب أن تكون الخطه مرنه بدرجه كافيه بحيث تكافىء الاداء الخارق والذى لا يرتبـــط مباشرة بخطة المكافأة٠ ومثال على ذلك رجل البيع الذى قام بعمل خارق فى كسب العديد من العملاء الجدد ، ولكن مبيعاته لا تعكس فى الواقع هذه المساهمه وذلك نظرا للوقت الذى أنفقه على كسب تلك العملاء، وبالاضافه الى ذلك فان خطة المكافأة يجب أن تكـون مرنه وخصوصا فى فترات الكساد والركود الاقتصادى ٠

وعى أية حال فان بعض المرونه مطلوبه فى خطة المكافأة ويجب الا تكون المرونـــه كبيره جدا بحيث يتم عمل خطة مكافأة لكل فرد ولكل موقف أو يتم تغيير خطة المكافـــأة بطريقه ثابته٠ فالاعتدال فى المرونه هو أفضل شيىء ٠

عنصـــر الحفـز والدفـع٠

كما تم توضيحه من قبل ، فان خطة المكافأة تعتبر عامل رئيسى فى اثارة ودفع القوى البيعيه لتحقيق أقصى انتاج ممكن ٠ ان خطط المكافآت التى تركز على زيادة مكافأة رجـال البيع ذو المبيعات المرتفعه أو تحقيق أى عوامل أخرى يمكن أن تكون ذات قوة وتأثيـــر٠ فيجب أن تساعد خطة المكافأة الجيده على تحفيز رجال البيع على تحقيق الاهداف وأيضـا تساعد على دفع رجال البيع على التخطيط السليم للمستقبل واستخدام الوقت بأقصى فاعليه ممكنه٠ فمثلا يمكن لرجل البيع أن يقوم بمداولة أوراق العمل أثناء المساء وفى فترات الراحه الاسبوعيه بدلا من القيام بذلك أثناء ساعات العمل البيعى، وأيضا التخطيط لتخفيـــض وقت السفر الى غير ذلك ٠ وأيضا يجب أن تساعد خطة المكافأة على دفع رجل البيــــع بالقيام بعمل ما ترغبه الادارة البيعيه وأيضا فى الوقت المرغوب وبالطريقه المرغوبه٠ وأيضا يجب أن تمكن الخطه للمكافأة من تخفيض تكاليف البيع المباشر وزيادة الارباح للمنشـــأة وأيضا تحقيق أفضل دخل لرجل البيع ٠

عنصـــر الامـــان والضمـــان ٠

ان خطة المكافأة الجيده يجب أن تمد بشيىء من اشباع الحاجه الى الامان والضمان فيما يتعلق بالدخول لمعظم رجال البيع ٠ ففى بعض أنواع المبيعات يكون البيع ليـــس مستمرا ولكن يحدث بكميات كبيره فى بعض الاوقات أو يكون البيع موسمى، وتذبـــــذب

المبيعات للحدود القصوى ، ولا يوجد مبيعات فى فتره معينه، وانتاجيه مرتفعه فى الفتره التاليه • وقد يكون رجل البيع متعبا فى فترة ما وغير قادر على أن يتحمل عبء العمل العادى فى فترات أخرى ، وبالتبعيه فانه من الافضل تصميم خطة المكافأة لكى تتضمن مستوى أدنى من الدفع لتساعد على اشباع الحاجه الى الامان وتضمن توفير عنصر الضمان للقوة البيعيه وأسرهم فى جميع الاوقات •

عنصر السهولة فى عملية الادارة والتطبيق •

ان خطة المكافأة يجب أن تكون بسيطه بدرجه كافيه بحيث يمكن لرجال البيع فهمها وأيضا فانه يجب أن يتم دفع العمولات والمكافأة التشجيعيه بطريقه منتظمه بحيث يمكن ذلك من السماح بالامداد بالمكافأة فى الحال للعمل الذى تم أداء ه وأيضا حتى تكون سهلة الحساب •

ان خطة المكافأة السهله نسبيا تتجنب التعقيد والحسابات المتنوعه للعموله المكتسبه، وأيضا تكون منخفضه من حيث تكلفة اداراتها • وأحيانا ومن خلال المجهودات لتحقيق العداله والمرونه لخطة المكافأة فقد يقود ذلك الى وجود عمليات أكثر تعقيدا ، وقد يسبب ذلك أيضا فى التضحيه بالسهوله• وهذا يضع عبء أكبر على مدير المبيعات على أن يقوموا بعملية الشرح لرجال البيع ويتأكدون من أنهم يفهمون خطه الدفع جيدا وليس لديهم أى شكاوى أو اعتراضات فيما يتعلق بها •

وعلى أية حال ، فانه لا يوجد خطه مكافأة يمكن أن تكون فعاله من حيث جميع الابعاد ، فالتضحيه والتوفيق بين تلك الابعاد ضروريا • فقد يتم التضحيه بالسهوله لتحقيق أهداف اخرى أكثر أهميه• انه من النادر أن توجد خطه مكافأة مثلى لكل رجال البيع تحت كل الظروف،ولكن لو أن خطة المكافأة لم تجذب اهتمام رجال البيع وتدفعهم وتبقى على رجال البيع الاكفاء فان تلك الخطه يجب تعديلهاأو الغاء ها حتى تحقق الاهداف المرجوه منها •

وبناء على ما سبق فانه يجب على الادارة قبل القيام باستخدام نظام مكافأة معين أن تقوم بفحص ودراسة عدة عوامل أو جوانب بعنايه حتى يتم تحقيق الاهداف التى ترغب فى تحقيقها وحتى يتم الوصول بالاداء الى المستوى المطلوب• ومن تلك العوامل التى يجب مراعاتها وتوافرها فى نظام المكافآت الاتى :

(١) أن تكون المكافأة مشبعه للحاجات الضروريه المختلفه سواء كانت حاجات أوليه أو

أى حاجات ضروريه أخرى ٠

(٢) أن يتم مقارنة النظام المتبع مع ما يتم اتباعه فى المنظمات الاخرى (حيث تلعب نظرية المساواة دور كبير فى عمليات المقارنات) ٠

(٣) أن يعتقد رجال البيع بأن زيادة المجهود من جانبهم سوف يقود الى مكافأة وذلك حسب نظريات التوقع المختلفه٠

(٤) أن يتم ربط نظام المكافأة بالاداء ٠

(٥) أن تحقق أنظمة المكافأة العداله التامه بين رجال البيع بحيث يجب أن تكون معادله للجهد المبذول سواء على مستوى رجال البيع أو مستوى جميع رجال البيع٠ هذا بالاضافه الى أنه يجب أن تتوافق الانظمه المعمول بها فيما يتعلق بالمكافأةمع الفلسفه الاداريه للمنشأة ومع ما هو سائد فى المجتمع ٠

وبهذا المعنى فان أنظمة المكافأة المستخدمه يمكن أن تؤدى الى تحسين الاداء وخصوصا عندما يتم اختيار النظام بعد الدراسه والتحليل الكافى للمتغيرات البيئيه المؤثره على النظام ٠

المشكلات المرتبطه بخطط المكافأة

ان المشكلات المرتبطه بأنظمة المكافأة يمكن أن تسبب فى ضعف الاداء فى المنظمه٠ فعندما يتم عمل السياسات وتوصيلها بفاعليه لكل الاطراف ذات العلاقه ، فان ذلك يساعد على التخفيض من الصعوبات التى يمكن أن تنشأ٠ ان البقاء على المبدأ والتوافق فى معالجة المشكلات المتشابهه يعتبر من الاشياء الضروريه لكى يتم تجنب مشكلات المعنويه وعدم المساواة وعدم العداله٠ ومن المشكلات ذات الارتباط بالمكافأة الاتى(Hartely,1979) :

المبيعات بالتليفون وبالبريد٠

يعتبر البيع عن طريق التليفون وبالبريد من المساهمات غير المباشره لمجهودات رجل البيع ، حتى ولو حدث ذلك من العملاء فى منطقه معينه٠ ان المشكله هنا هل يتم مكافأة رجل البيع فى منطقه معينه على ذلك أم لا ٠ ونجد أن معظم الشركات تتجه نحو اعطاء مكافأة لرجل البيع على ذلك حيث أنه قد تم افتراض أن مثل هذه الطلبات تعكس تطوير مجهودات العملاء، والخدمه والمشاركه الحسنه من جانب رجل البيع فى تلك المنطقه ٠ وأحيانا قد تقوم الادارة بمنح عموله صغيره لمثل هذه الحالات ٠ وفى كل الاحوال فيجب أن يوجد فهم وقبول من جميع الاطراف ذات العلاقه بمثل هذه الصفقات

وكيفية مداولتها .

الحسابات الكبيره بالموء سسات .

قد يسبب العملاء بالموء سسات مشكلات كبيره فيما يتعلق بالمعنويات اذا لم يتم مداولتها بطريقه صحيحه. وعادة ما يكون هوء لاء العملاء من الشركات الكبيرة والمربحه ويتم مداولتها مباشرة بواسطه مدير المبيعات أو أفراد فى المركز الرئيسى حيث يتطلب هوءلاء العملاء معامله من نوعيه خاصه.

ويوجد العديد من الافتراضات والمشكلات التى يجب التغلب عليها . فيجب أن يتم تحويل هوء لاء العملاء من مسئولية رجل البيع واعادة المكافأة. وذلك نظرا لكبر حجم معاملات هوء لاء العملاء.هذا بالاضافة الى أن هوء لاء العملاء من الاهمية بمكان للمنشأة ولذلك فهم يتطلبون مداولة مختلفه عما قد يقوم بعمله ممثل البيع فى موقعه، فقد يكونوا من النوع الذين يحتاجون الى طريقه معينه فى الاقناع أو قد يطلبون أسعارا خاصة ولا يستطيع رجل البيع البت بمفرده فى ذلك ، وبالتالى فهم يحتاجون الى مستوى معين فى المنشأة للتعامل معهم . وعليه فلو أن رجل البيع بمفرده قد قام بعمل تلك الصفقات فهذا يعنى أنه سوف يحصل على عموله كبيره جدا بالمقارنه بزملائه هذا بالاضافه لاحتمال حدوث انحرافات . ولذلك يقوم مدير المبيعات أو أى شخص مسئول فى المنشأة بعمل مثل تلك الصفقات بغض النظر عما اذا كان رجل البيع سوف يتدخل فى الموضوع أم لا . ولاغراض المعنويات ، فانه يجب أن يتم تحديد الحدود والموء شرات المتعلقه بالعملاء بالموءسسات ويجب أن يتم توضيح وتحديد كل شيىء وأن يتم قبوله من جانب رجال البيع .

المساهمات المشتركه.

تنشأ المساهمات المشتركه فى البيع عادة مع العملاء الاكثر أهميه وذات الصفقات الكبيره عادة والتى قد يقوم أكثر من رجل بيع بالاشتراك فى الصفقه. وأحيانا قد يحتاج الى مجهودات بيعيه من خلال عدة قطاعات. وعلى سبيل المثال عندما يقوم ممثل المبيعات فى قطاع ما بعمل العقد المبدئى ولكن يتم انهاء عملية البيع فى الفرع الرئيسى للعميل والذى يقع فى قطاع آخر . وبالطبع فانه من المفروض أن يقوم رجل البيع الذى عمل المساهمه الاكبر أو الاساسيه بأخذ عموله أكبر ولكن لابد من توضيح ذلك ووضع خطوط مرشده لمثل تلك المواقف والتى يمكن أن تحدث فى العديد من الشركات .

المردودات من البضاعـــه والمسموحـــات •

ان ترجيع ورد البضاعه يعتبر سبب عام لعدم الاتفاق • وهنا فانه يجب تحديد ما اذا كان سيتم خصم البضاعه الراجعة من مبيعات رجل البيع أو أن تقوم المنشأة بتحمـــل الخساره ، حيث أنه في بعض الاحوال يكون سبب الرد خارج عن ارادة رجل البيع ، فقد يكون السبب أحيانا يرجع الى أن رقابة الجودة غير سليمه مما يسبب فى وجود وحدات معيبه أو أن عملية التسليم كانت بطيئه أو قد تم اشباع الطلب بطريقه غير صحيحه• وفى أوقـات أخرى قد يكون الخطأ من رجل البيع • أو قد يكون السبب هو اقناع العميل بشراء أكثر مما يحتاج اليه فى الفتره الحاليه، ان تلك المردودات يمكن أن تعكس خطأ كل من رجـل البيع والمنشأة• فبعض الشركات قد تقوم بتحمل مثل تلك الخسائر عندما تكون المـردودات فى حدود معقوله• والبعض الآخر من الشركات يقوم بعمل العموله على صافى المبيعـــا ت (اجمالى المبيعات مطروحا منها المردودات) • وبغض النظر عن السياسه التى تقوم باتباعها المنشأة فيجب أن تكون واضحه ومفهومه من جانب رجال البيع حتى لا يحدث لبث وعـدم فهم عند تنفيذها •

الديون الرديئـــــه•

ان الفشل فى تنفيذ الاتفاق أو العقد من جانب المنشأة، والذى قام رجل البيـــع بالعمل بجديه عليه قد يسبب خساره كبيره لكل من المنشأة ورجل البيع فيما يتعلـــق بالشرط الجزائى وعمولة رجل البيع • فبعض الشركات قد لا تعطى العمولات لرجل البيع لمثل تلك المبيعات المنتهيه والتى لم تحدث ، وبالرغم من أن السبب يرجع الى المنشأة ، وعليه فيجب أن يوجد اتفاق وقبول من جانب رجل البيع فيما يتعلق بتلك المواقـــف• وبعض الشركات تدرك أن مثل تلك الخسائر المعتدله يمكن أن تحدث وتقوم بتغطيـــة العولة والشروط الجزائيه وتعتبرها ديون رديئه•

التخصيصـــات غير البيعيـــه•

عندما يتم مكافأة القوى البيعيه بناء على المرتب الثابت ، فان ذلك لا يسبب أى مشكله ولكن عندما يتم مكافأة رجال البيع بناء على العوله ، فيمكن أن تنشأ العديد من الصعوبات• فرجل البيع يمكن أن يتم سوء اله بالقيام بعملية التدريب لرجل بيع جديد وذلك عن طريق وضع افكار معينه وتفهيمها له أو القيام بالاعداد للمقابلات فى الاجتماعـات البيعيه السنويه أو غير ذلك من الانشطه غير البيعيه• ان كل هذه الانشطه سوف تنفق وقتا من الوقت المنتج لرجل البيع وسوف توء ثر على المكافأة بالتبعيه• وعلى ذلك فـــان

على الادارة أن تقوم بتعديل الدخل بما يتلاء م وحجم الانشطه غير البيعيه التي يقوم بها رجل البيع • وقد يكون ذلك بتخفيض الحصه البيعيه للفتره التي تم فيها القيام بتلـــــك الانشطه أو زيادة المكافآت التشجيعيه•

وبناء على ما سبق نجد أن المشكلات التي قد تنشأ عن استخدام أنظمة المكافأة يمكن التغلب عليها عن طريق اختيار نظام المكافأة الملائم للظروف ومحاولة تطويع الظروف بمـا يخدم والنظام المتبنى• هذا بالاضافه الى أهمية اشتراك رجال البيع عند اتخاذ القـرارات المتعلقه بأنظمة المكافأة وضرورة التنفيذ السليم لهذا النظام حتى يمكن التغلب على جميع المشكلات التى تنشأ عن النظام المختار أو أن النظام الذى تم اختياره أصلا يُمكن مـــن استئصال جميع المشكلات منذ البدايه•

استخـــــدام أنظمـة الحوافـــز الاخـــــرى

ان القيمه النسبيه لمختلف أنواع الحوافز تتغير ليس فقط لرجل البيع كفرد ولكـــن أيضا لمختلف الجماعات من رجال البيع ولمختلف المنشآت • ويعتبر من أهم الوسائـــل التى تحقق الحافزيه هى خطط المكافأة السابق الاشارة اليها• ففى احدى الدراسات التـى قامت بها جامعة انديانا (Haring & Mayers, 1953) عن القيمه النسبيه لمختلـــف الحوافز فى دفع رجال البيع المتوسطين على أداء العمل بطريقه أفضل من المعتاد• وقـد أوضحت نتائج الاستقصاء أن خطة المكافأة فى حد ذاتها تعتبر الاولى فى عملية الحفز يليها فى الترتيب المسابقات البيعيه، ثم يليها فى الترتيب العلاقات بين المشرف ورجل البيع، ثم مكافآت الامانه والتعريف ، ثم الاجتماعات واللقاء ات البيعيه كانت الخامسه فــــى الترتيب •

وعلى أية حال فانه يوجد العديد من أنواع الخطط الشائعة الاستخدام فى حفـــز ودفع رجال البيع • والافتراض هو أن رجل البيع المدفوع جيدا يكون أكثر احتمالا للقيام بأداء أعمال البيع بفاعليه أكثر • وقد أوضح البعض ان خطة المكافأة، والشعور والاشراف والتحديات المتضمنه في العمل قد لا تكون كافيه للحصول على أفضل مجهودات ممكنـــه . وبالتالى يوجد أدوات حوافز أخرى يمكن استخدامها مثل الاجتماعات والمؤ تمـــــــرات والمسابقات ، ومكافآت التعريف ، وامكانيات الترقى •

وسوف نقوم بشرح بعض الانواع لانظمه الحوافز الاخرى ومنها خطة المصروفـــات، والاجتماعات واللقاء ات ، والمسابقات ، ومكافأة التقدير وفرص الترقى ، والاشراف والاتصال

الجيد الى غير ذلك • وقد تم شرح خطة المكافأة بالتفصيل فيما سبق نظرا لاهميتها ونظرا لانها الاساس فى عملية حفز ودفع رجال البيع •

خطة المصاريف البيعيه •

ان احدى الاهداف الهامه لقسم المبيعات هو زيادة وخلق المبيعات وتحقيق ارباح • ولكى يتم تحقيق ارباح فلابد من أن تكون التكاليف أقل من الدخل • ولذلك يجب أن يتم تأسيس درجه معينه من الرقابه على التكاليف البيعيه وخصوصا أثناء فترات التضخم• هذا ونجد أن المصاريف البيعيه فى حد ذاتها والطريقه التى يتم بها اعادة دفع هذه المصاريف يمكن أن تكون حافزا نحو التأثير غير المباشر على السلوك نحو تحقيق اهتمامات وأهداف المنشأة•

وعلى أية حال فان المصاريف المصاحبه لمزاولة الانشطه البيعيه تعتبر جزء أساسى من اجمالى التكاليف البيعيه المباشره للشركه• وفى العديد من الشركات فان المصاريف المتعلقه بالبيع تتراوح ما بين ٪ الى ٣٠٪ من اجمالى المكافآت لرجال البيع• ويعتمد ذلك على طبيعة المبيعات • ومن الاهميه الاشاره الى أن أى محاولات لتخفيض تلك المصاريف أو محاولة تخفيض معدلات زيادتها يجب الا تؤدى الى تحقيق العداوة أو التذمر من جانب رجال البيع وأيضا الا يؤدى ذلك الى اعطاء العملاء انطباع سيئ وشكل غير مفضل عن المنشأة، ويكون ذلك على حساب الخدمات المقدمه الى العملاء•

وعلى أية حال ، فان المنشآت عموما تقوم بدفع مصاريف السفر والمصاريف المنفقه أثناء فترة السفر• ومثل تلك التكاليف يمكن التوفير فيها وذلك عن طريق استخدام وسائل أخرى فى الاتصالات والسفر ، فمثلا اذا تم استخدام الخطابات أو التلغراف بدلا من عمل مكالمه تليفونيه فيمكن تخفيض التكاليف • وأيضا بالنسبه لتكاليف المواصلات فيوجد العديد من البدائل التى قد تقلل من التكاليف ، فيمكن مثلا السفر بالقطار أو السياره بدلا من الطائره عند الذهاب الى منطقه أخرى •هذا ونجد أن المصاريف المتعلقه بالمقابلات وباعطاء هدايا تمثل نسبه ليست هينه من المصاريف البيعيه ويمكن تخفيضها ولكن يجب مراعاة الا يؤثر ذلك على سمعة المنشأة• وذلك نظرا لانه قد يقوم بعض رجال البيع بصرف أزيد من اللازم طالما أنه يعرف أن المنشأة سوف تغطى تلك المصروفات، والبعض الآخر قد يصرفها فعلا ولكن بطريقه مبالغ فيها • ولذلك فان المنشآت يجب أن تقوم بوضع بعض القيود على مقدار المصروفات والطريقه التى يتم بها انفاقهابما لا يؤثر على سمعة المنشأة ومظهرها • فيجب على المنشأة أن تقوم بوضع خطه فعاله للمصروفات البيعيه

وذلك بناء على الواقع العملى وبناء على جمع المعلومات والدراسه العمليه حتى لا تضع خطه لا تتمشى مع الواقع • فقد تقوم المنشأة بوضع العراقيل والقيود على خطة المصروفات البيعيه بما يسبب العديد من المشكلات لرجل البيع ويؤثر على أدائه للانشطه البيعيه وغيرهـا • أو قد تقوم بعض المنشآت الاخرى بالافراط فى اعطاء المصروفات والسماح بأشياء كثيره وهـذا أيضا قد يوءدى الى التأثير على الانشطه التى يقوم بها رجل البيع بطريقه غير سليمه•

وعلى أية حال فلايوجد خلاف كبير فيما يتعلق بقيام المنشآت بدفع المصروفات البيعيه، ولكن الخلاف يتعلق فى المقدار الذى يتم دفعه والطريقه التى يتم بها انفاقه وما اذا كان من الافضل تغطية كل المصروفات أم يتم وضع حدود على ما يتم صرفه• ولكن عند قيام المنشأة بوضع خطة لدفع المصروفات يجب أن تتأكد من أن تلك المصروفات سينتج عنها دخل اضافى بالنسبه لرجل البيع الذى يصرفها، وما هى الحدود وهل ستكون هذه المصروفات متعلقـه بالامداد بالطعام والتسليه العامه وخلافه ، وكيف يمكن دفع رجال البيع للتحكم فى التأثير على تلك المصروفات •

ومن الناحيه النموذجيه فان خطة المصروفات يجب أن ينتج عنها تعادل بين ما تقوم المنشأة بدفعه وما يقوم رجل البيع بصرفه ، ويجب الا يقوم رجل البيع بأخذ نقود علـى الحساب أو انهاء النقود التى معه بطريقه غير ملائمه• وقد يكون من الصعوبه عمل ذلك فى الحياة العمليه• وعلى أية حال فانه من وجهة نظر المنشأة ، فان رجل البيع الذى يقوم بتخفيض المصروفات بطريقه كبيره جدا أو القيام بالاسراف والراحه لا يحقق الرضا للمنشأة، وذلك يرجع الى أن عدم الظهور بمظهر لائق فى التصرفات من ناحية الطعام والمقابله وخلافه قد يسيىء بسمعة المنشأة ومظهرها أمام العملاء ، وأيضا فان الاسراف فى المصاريف قـد يكون سببها عدم الامانه أو غير ذلك والتى قد تقود الى مشكلات أكبر •

وعلى كلٍ ، فان بعض المنشآت قد تسمح لرجال البيع بالسفر بالطائره ودرجه أولى، وأيضا باستخدام عربات فاخره للاستعمال أثناء التنقلات وذلك كجزء من خطة الدافعيـه لافرادها وأيضا زيادة الانطباع الذهنى الجيد عن المنشأة• وبالطبع يمكن أن يتم دائمـا السوءال عما اذا كان ذلك أفضل أم القيام بصرف تلك النقود فى مواضع أخرى من مزيـج المكافآت لرجال البيع • وهنا يجب الاشاره الى شيىء هام فيما يتعلق بخطط المصروفات وهى مـدى سماح المنشأة بالتغيرات فى التكاليف فى مختلف القطاعات، فالتكاليف فى كـل قطاع بالطبع يمكن أن تختلف ولذلك يجب أن يتم أخذ ذلك فى الحسبان • وأيضا يجـب

أن تكون طريقه حساب المصروفات سهلة الفهم وغير مكلفه فى اداراتها • فالتقارير المعقـــدة تتطلب توجيه الانتباه بواسطه رجل البيع والادارة والهيئه المكتبيه وهذا قد يخلق عـــدم تحقيق الاقتصاديه وبالتالى التأثير على أداء المبيعات الاجمالي• وعلى أية حال فالسياسات يجب أن تكون مجددة لكى يتم تجنب عدم الاتفاق والراجعه الى التعليمات غير الموء كـده وأيضا فان المدفوعات يجب أن تكون منتظمه ، أى أن ممثلى البيع يجب الا يكونوا بـــدون مدفوعات لفترة طويله•

وعموما فانه يجب عند تصميم الخطط لاعادة دفع المصروفات ان يوء خذ فى الحسبان عدد من العوامل وهى (Patty & Hite, 1988) :

(١) يجب أن يتم اعتبار المصروفات على انها استثمار وذلك نظرا لانه لكى يقوم رجل البيع بالقيام بأداء الانشطه البيعيه فانه لابد من القيام بشرح وتوضيح المنتجات أو الخدمـــات التى يبيعونها • وهذه الانشطه تكلف نقودا • فلكى يتم الحصول على النقود من المبيعـــات فلابد من أن يكون هناك رغبه فى انفاق النقود على مختلف الانشطه غير البيعيه•

(٢) يجب على قدر الامكان الا يقوم رجال البيع بالحصول على النقود أو خسارتها وذلـــك من وراء استخدام المصروفات القانونيه فى القضايا المختلفه، وأيضا يجب الا يكونوا فـــى موقف يضطروا فيه للكذب لكى يبرروا المصروفات ويحصلوا عليها بالرغم من أنها قد تم صرفهـا على القيام بالمهام والمسئوليات الملقاه على عاتقهم •

(٣) يجب أن يتم الرقابه من جانب المنشأة لجعل المصروفات فى الحدود المطلوبـــــه والمسموح بها بالمقارنه بالدخل وفى نفس الوقت لمواجهة المتطلبات من مصلحة الضرائب •

(٤) يجب الا يتم الاستخدام لحساب المصروفات كطريقه لتدعيم دخل رجال البيع • ان استخدام بعض الشركات لمثل تلك السياسه قد يشجع على عدم الامانه•

(٥) بالرغم من أن اعادة دفع المصروفات لا يعتبر دخل لرجل البيع، الا أنه من الاهمية بمكان اعادة دفعها بالسرعه الكافيه وبطريقه عادله، والا فان معنويات رجل البيع يمكن أن تتأثر•

(٦) ان خطة المصروفات يجب أن تأخذ فى الحسبان الظروف التى سيتم فيها اعاده دفع المصروفات • فيجب أن يتم معرفة تماما المصروفات التى سيتم دفعها والتى لا يتم دفعهـا ومقدار الدفع مقدما وعندما يتم الدفع ونوع الايصالات أو الاثباتات المطلوبه لذلك •

(٧) يجب أن تكون الخطه مرنه بدرجه كافيه بحيث يمكن أن تغطى المواقف غير العاديه• بالاضافه فان مستويات مختلفه من المصروفات فى مختلف القطاعات يجب أن يتم تغطيتهـا • ومثال مصاريف السفر فى قطاعات معينه يمكن أن تكون مرتفعه عن قطاعات أو مناطـــق

أخرى ، فالمصاريف مثلا فى المدن تختلف عن القرى ، وأيضا المصاريف فى المدن نفسهـا تختلف من منطقه الى أخرى ، فالمناطق الراقيه تختلف عن المناطق الشعبيه وهكذا ٠

(٨) ان خطة اعادة الدفع الجيده يجب أن تكون سهلة وغير مكلفه عند ادارتها ٠ ويجب أن تحقق متطلبات مصلحة الضرائب ٠

طرق وأنواع خطط المصروفات البيعيه : يمكن تقسيم الخطط الى (Hartely, 1979; Still & Cundiff,1969) :

خطط دفع غير محدده : تبعا لتلك الخطه تقوم المنشأة بدفع كل المصروفات المعقوله ، ولا يوجد حدود لا على الاجمالى أو على أقسام المصاريف ٠ وعلى أية حال فان تعريف ما هـو معقول يمكن أن يختلف مع مركز رجل البيع والمدير التنفيذى ، سنوات الخدمه ، ومستوى أداء المبيعات ٠ وتمد الخطط غير المحدده بالمرونه الكافيه ولكنها يمكن أيضا أن تقـود الى الانحرافات ٠ وعلى أية حال فان استخدام تلك الخطط يعتمد على مدى ثقة المنشأة فى أمانه رجل البيع وهذا يوءثر بالطبع على معنوياته ٠ هذا بالاضافه الى سهولة ادارة هـذا النوع من الخطط بالمقارنه ببعض الانواع الاخرى من الخطط ، هذا بالاضافة الى امكانيـة توفير مصاريف المحاسبه والوقت فيما يتعلق بالمناقشات للمصروفات موضع السوءال حيث يترك تحديد المبالغ والطرق لانفاقها بناء على ما يجده رجل البيع ملائما ٠

وعموما ففى الممارسه العمليه ، فلو أن رجل البيع قام بتحقيق مستويات مرضيه مـن المبيعات فان قوائم المصاريف تكون أقل احتمالا لان يتم السوءال عنها ، أما رجل البيع الذى لا يقوم بأداء العمل جيدا يمكن ان يشعر بالقلق باستمرار ٠ ونظرا لان الرقابه الادرايه تبعا لذلك النوع من الخطط ضعيفه ، فان ذلك يقود الى وجود بعض المشكلات والانحرافات عند تطويرها ٠ فبعض رجال البيع قد يقوم بالانفاق بحريه حيث أن بعض الشركات قـد لا تطلب تقارير مفصله بالمصروفات ، والبعض الاخر قد يقوم باستخدامها استخدام خاص وذلك نظرا لاعتبار تلك المصروفات شيىء اضافى الى المرتب ٠ أن تلك الانواع من الانحرافات تسبب عدم التساوى بين المسموحات فيما يتعلق بمختلف المصروفات لرجال البيع وهذا يوءثـر تأثيرا سيئا على المعنويات ٠ ومن الجهة الاخرى فانه لتجنب مثل تلك الانحرافات فان الادارة يجب أن تقوم برقابة بعض المصروفات الاجماليه لرجال البيع وذلك عن طريق مشاهده اتجاهات المصاريف والزيادات المفاجئه وذات الحجم لبعض رجال البيع اذا لم يتبعها أو يصاحبها زيادة متوازيه فى حجم المبيعات فانه يجب الاستفسار عن ذلك ٠

وبينما نجد أن ممارسات المنشآت تختلف فيما يتعلق بمقدار التفاصيل المطلوبه فى

تسجيل المصروفات ، الا أن مصلحة الضرائب تطلب سجلات مفصله فيما يتعلق بالمقدار والزمان والمكان والغرض والعلاقه مع توافر الايصالات عن جميع المصروفات التى تبلغ مبالغ معينه .

خطط دفع محددة : ان خطط الدفع المحدده تشترط تحديد المبلغ الذى يتم دفعه لكل قسم من المصاريف . أى تقوم المنشأة بدفع المصروفات المسموح بها والتى تحدث لكل قسم من المصروفات . وهى شبيهه بخطة المسموحات الثابته ولكنها ليست اجماليه فهى تحدد مبلغ لكل قسم من المصروفات. وعليه فانه يتم السماح لرجل البيع بالمواصلات ووجبات له ولمستقبليه، فمثلا يتم السماح باستخدام المواصلات بالعربه لنسبه معينه من الكيلومترات . وأيضا السماح بأوقات معينه للوجبات الغذائيه. ان مثل تلك الخطط تسمح بالرقابه الصارمه. ولكنها من الجهه الاخرى فهى غير مرنه بدرجه كافيه لمختلف العملاء والقطاعات . وبالاضافه، فان استمرار ارتفاع التكاليف يتطلب استمرار مراجعتها لتعديلها على حسب تغير الظروف .

وعلى أية حال ، فانه لكي تنجح تلك الخطط فلابد للادارة من معرفة وتقدير المصروفات المحتمله لرجال البيع، وأيضا تقسيم المصاريف المتعلقه برجال البيع الى أقسام مسموح بها وأقسام غير مسموح بها وإخبار رجال البيع بوصف واضح للعناصر المتضمنه تحت كل قسم، والقيام بوضع نظام ونماذج لكى يستخدمها رجال البيع فى تسجيل المصروفات الدوريه، ووضع اجراء ات لفحص تقارير المصاريف لكل عنصر والاسراع بمداولة اعادة دفع المصروفات.

ويجب ملاحظة أنه تحت ذلك النوع من الخطط قد لا يمكن لرجال البيع الاستفادة الكامله من الفرص المتاحه أمامهم أو التى قد يكتشفونها وهذا قد لا يحقق المرونه لهم . وأيضا قد لا يحقق العداله اذا لم تأخذ فى الحسبان الاختلافات فى القطاعات والظروف التسويقيه والعوامل الاخرى الهامه. وتتميز تلك الخطه باستطاعة الادارة أن تمارس رقابه معقوله على مسارات البيع وجداول المقابله ومناطق المصروفات . وأيضا نجد أن رجال البيع يقومون بأداء جميع الانشطه الموقعه لهم سواء البيعيه أو غير البيعيه حسب الكفاء ة المتوقعه منهم من جانب الادارة . وعموما فان خطط المصروفات المحددة تصلح عادة لاعمال البيع الروتينيه والتى يمكن التنبوء بمصروفاتها بعداله ودقه بعض الشيىء بمرور الوقت .

وعلى أية حال فانه اذا تم تعديل خطة حساب المصروفات المحدده لتكون مرنه فهذا يتطلب تكاليف اداريه كبيره وذلك نظرا لكبر حجم العمل المكتبى والمحاسبى المطلوب

فى فحص تقارير المصروفات والقيام باعادة الدفع. هذا بالاضافه الى أن العمل المحاسبى والمكتبى يتطلب وقت من رجال البيع والمدبرين . واذا لم يوجد رقابه قريبه فان بعض رجال البيع قد يقومون بالانفاق أكثر من المعتاد .

خطط المسموحات الثابته : ان ذلك النوع من الخطط يعطى لرجل البيع مبلغ اجمالى ثابت كل فتره معينه قد تكون شهر أو ربع سنه أو خلافه لتغطية مصروفاته. ومثل تلك الخطه تترك لرجل البيع المرونه والحريه حيث أنه يستطيع تغيير أقسام التكاليف تبعا لحكمته الشخصيه وفى نفس الوقت البقاء فى حدود المسموحات الكليه.

ان الهدف الاساسى من وراء استخدام حساب المصروف الثابت هو استئصال الحاجه الى الاحتفاظ بتقارير المصروفات وفحص حساب المصروفات . ومن مميزات استخدام هذه الخطه هو طالما أن حسابات المصروفات الفرديه قد تم تحديدها مقدما فان اجمالى مبلغ المصروفات المتعلقه برجال البيع يمكن أن يتم تقسيمها فى الميزانيه دوريا وكلما مر الوقت فى الميزانيه ، فان الادارة تستطيع أن تقوم بتقييم مدى معقولية المصاريف البيعيه التخطيطيه بالعلاقه باجمالى المبيعات المخططه . وميزه أخرى هى أن رجال البيع الذين ينفقون المسموحات المتعلقه بالمصاريف بحريه كما يرون ملائما يمكن أن يكون لهم بعض الملاحظات والاستفسارات على حسابات المصروفات . وأيضا فان طبيعة الخطه تمكن رجال البيع من رقابة مصاريفهم الخاصه واذا تم ارشادهم بحكمه من جانب الادارة فانهم يستطيعون التخطيط لعملهم من حيث المسار وجدولة المقابلات لكى يمكن انفاق كل جنيه فى المكان الصحيح وتحقيق أقصى استفاده.

وعادة ما يتم استخدام تلك الطريقه عندما تكون المبالغ المتعلقه بحسابات المصروفات لا تحتاج الى التغيير كثيرا ، وأيضا عندما تكون مسموحات المصروفات لكل رجل بيع يمكن اعادة النظر فيها باستمرار ومراجعتها. فلو أن الخطه التسويقيه غير مرنه فى موقف تسويقى غير ثابت ، فان رجال البيع يمكن ألا يستفيدوا من الفرص البيعيه التى تتطلب مصروفات أكبر من المبالغ الثابته. وحتى لو كانت الظروف التسويقيه تفضل استخدام هذه الخطه، فان الادارة يجب أن تقوم بتقييمها بانتظام لكل رجل بيع حتى تكون المسموحات لكل منهم ملائمه.

ان نقاط الضعف لخطة المصروف الثابت عادة ما تنتج نتيجة اتجاه بعض رجال البيع الى الاقتصاديه أزيد من اللازم ، وهوء لاء الافراد يعتقدون أن تلك المسموحات يجب الا يتم صرفها بالكامل ويجب أن يتم التوفير منها . وتتضح أهمية الاشراف الجيد وضرورته

لتجنب مثل تلك المواقف ٠

خطة حصة المصاريف ٠ يتم تحديد نسبه مثلى من مصاريف المبيعات الى دخل المبيعات ، وفى حالة حدوث زيادة عن تلك النسبه فان رجل البيع يمكن أن يقوم بدفع الفرق من جيبه الخاص ، أما فى حالة انخفاض المصروفات عن النسبه المحدده فيمكن أن تقوم المنشأة بمنحه مكافأة تشجيعيه كنسبه من المبلغ الذى تم توفيره٠ فرجل البيع فى أوقات الرواج يمكن أن يقوم بدفع مصاريف أكثر ، وقد لا تتوافق تلك الزيادة مع الزياده فى حجم المبيعات ٠ وعلى أية حال فان هذه الخطه أيضا لا تأخذ فى الاعتبار الاختلافات بين القطاعات والاحتياجات الخاصه٠ ونجد أن تلك النوع من الخطط ما هى الا توفيق بين خطة حساب المصروف الثابت وبين خطة الحساب غير المحدد وبين خطة الحساب المحدد ٠ وتهدف الى الابقاء على رقابه معقوله على اجمالى المصروفات ولفترات طويله، ولكن لكى تسمح بالتغييرات اسبوعيا فى المبالغ التى يعاد دفعها٠ ولكى يتم وضع حصه ملائمه فلابد للادارة من دراسة حجم وخصائص القطاعات وتقديرات حجم المبيعات لكل قطاع ، ثم تأسيس حد أعلى لاجمالى المصروفات التى يمكن لكل رجل بيع أن يحتاجها٠ وعلى أية حال فان تحديد الحصة من للمصروفات يُمكِن الادارة من أن تضع المصروفات تحت الرقابه ، ولكن عبىء رقابه المصروفات يقع على عاتق رجل البيع فى عملية الصرف فى الحدود الموضوعه وليس على الادارة ٠

خطة عدم الدفع : فى بعض الاحوال قد تقوم بعض المنشآت بجعل رجل البيع يقوم بدفع مصاريفه الخاصه به ، وعليه فلا يوجد حساب لمثل ذلك النوع من المصروفات، وهذا بالطبع يمد بالمرونه الكافيه ويجعل رجل البيع يتحرى العنايه الكافيه عند الانفاق٠ وأيضا فان المنشأة تقوم باعطاء رجل البيع معدل عموله أكبر لتغطية مثل تلك المصروفات٠ ومثل تلك الخطط عادة ما تكون محددة لرجال البيع الذين يقومون بالبيع لاكثر من مصنع مثل ممثلى المصانع من رجال البيع الذين يعملون وقت جزئى ٠

رقابة المصاريف البيعيه : يجب أن يتم فحص ومراجعة التقارير المتعلقه بالمصروفات وذلك لملاحظة واكتشاف الاخطاء الحسابيه أو أى قيود يمكن أن تكون موضع سوء ال ٠ ان عمل مثل تلك المراجعه يعتبر شائعا مع التقارير المتعلقه بالمصروفات وذلك لوجود امكانيه لاكتشاف العديد من الانحرافات مع استخدام المراجعه٠ فلو أن الايصالات يمكن الحصول عليها بسهوله مثل تلك المتعلقه بالنقل الجوى والاقامه ، فيجب أن يتم ارفاقها مع تقرير المصروف، حتى ولو كان صاحب العمل يهمل ذلك ، فيجب أن يتم الاحتفاظ

بالمستندات من أجل الضرائب •

ويمكن لمدير المبيعات حساب التكلفه لكل مقابله لرجال البيع• ويمكن استخدام ذلك كأساس لمقارنة التكاليف البيعيه مع العوامل السابقه وتحديد أكثر رجال البيع كفاءة• وبناء عليه يمكن تحديد المناطق التى تحتاج الى اتخاذ قرارات تصحيحيه وأهمية مثل تلك المصروفات يمكن أن يتم تقديره• وعادة ما يتم اتباع الخطوات التاليه لهذا التحليل (Har-tely, 1979) :

(١) تحديد عدد المقابلات البيعيه التى يتم عملها فى السنه بواسطة رجل البيع وبواسطة جميع القوة البيعيه•

(٢) حساب التكاليف البيعيه المباشرة لرجل البيع وأيضا لاجمالى القوة البيعيه• ان تلك التكاليف البيعيه تتضمن اجمالى خطة المكافأة ، والنقل ، والتكاليف المتعلقه بالعملاء الجدد •

(٣) قسمة اجمالى التكاليف على اجمالى عدد المقابلات لكل رجل بيع واجمالى القوة البيعيه•

ولتوضيح ذلك نورد المثال التالى : بفرض أن رجل البيع (س) قد قام بعمل مقابلات مقدارها ١٥٠٠ مقابله • وكانت مكافأته متضمنه المرتب والعموله ١٠٥٠٠ جنيه، والمصاريف البيعيه الحاصله كانت ٣٠٠٠ جنيه• وقد كان يوجد ١٥ رجل بيع فى القطاع ، وقد قاموا بعمل اجمالى مقابلات مقدارها ٣٠٠٠٠ مقابله واجمالى التكاليف البيعيه المتعلقه بهم كانت ٢١٠٠٠٠ جنيه• ويتم حساب تكلفة المقابله الواحدة لرجل البيع (س) ومقارنة ذلك با لاجمالى فى القطاع كالاتى :

$$\text{متوسط تكلفة المقابلة بواسطة رجل البيع (س)} = \frac{١٠٥٠٠ + ٣٠٠٠}{١٥٠٠} = \text{٩ جنيه}$$

$$\text{متوسط تكلفة المقابله فى القطاع} = \frac{٢١٠٠٠٠}{٣٠٠٠٠} = \text{٧ جنيه للمقابله}$$

وبناء على ذلك نجد أن متوسط التكلفه لرجل البيع (س) أعلى من المتوسط فى القطاع، وهذا يتطلب تحديد السبب واتخاذ القرارات التصحيحيه• ولكن قد تكون التكلفه فى مناطق القطاع مختلفه ولذلك لابد من مراعاة ذلك •

وأحيانا قد تنشأ بعض الاسئله المتعلقه بالمصروفات وزيادة المسموحات • ان ذلك قد يكون مسموحا به وذلك لتحقيق المرونه• وبالرغم من ذلك فلابد من موافقة مدير المبيعات،

وعلى أية حال فان استخدام خطط المصاريف الثابته أو غير الثابته قد لا يكون مفضلا للعديد من المنشآت ، ويجب الا يتم أخذ خطة المصاريف التقديريه ببساطه٠وانما يجب أخذ العنايه الكافيه عند اعدادها ٠ ويجب مراعاة أن خطط المصاريف تتأثر بالعديد من العوامل والمتغيرات التي يجب مراعاتها عند اعداد الخطه وذلك نظرا لانه لا يمكن أن توجد خطه للمصروفات تصلح للتطبيق تحت كل الظروف والملابسات ٠

وعموما فان المنشأة يجب أن تشجع رجال البيع على تخفيض المصاريف وذلك عن طريق اعطاء مكافآت تشجيعيه لهوء لاء الذين يحققون مصروفات أقل من الخطه ٠ وعلى أية حال فان ذلك يمكن أن يكون دافع قوى لعدم الرغبه فى انفاق المصروفات وقد يسبب ذلك مشكلات من نوع آخر ومخاطره وخصوصا عندما يتعلق ببعض العملاء الهامين للمنشأة٠ وعلى ذلك فانه قد لا يوجد طريقه سهله وفعاله يمكن بها دفع الافراد على تخفيض التكاليف ولكن يمكن تحقيق ذلك عن طريق تكريس الجهود فى الاجتماعات البيعيه وتوضيح الطرق الاكثر اقتصاديه لخدمة العملاء ٠ ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحسين المسارات والجدوله٠ ويمكن للادارة أيضا أن تقوم بتشجيع استخدام طرق مواصلات أقل تكلفه واستخدام الرسائل بدلا من الاتصالات التليفونيه الطويله ، والقيام بتأجير السيارات بدلا من استخدام العربه الخاصه بالمنشأة كوسيلة لتخفيض التكاليف بدون التأثير على مظهر وسمعة المنشأة واعطاء خدمات ضعيفه للعملاء أو تسبيب حرج لرجل البيع ٠

وعموما فان المصاريف البيعيه تتزايد باستمرار وخصوصا فى حالة وجود تضخم وكساد فى نفس الوقت ، فانه من الصعوبه زيادة الاسعار البيعيه بسرعه كافيه لكى تغطى زيادة التكاليف ٠ وبالتالى فان الارباح تقل ، وتظهر هنا أهمية وجود عنايه خاصه على رقابة المصاريف البيعيه٠ فيجب على الادارة عمل مراجعات وفحص دقيق فيما يتعلق بالمنتجات والعملاء والقطاعات ٠ فيجب النظر الى المنتجات والعملاء غير المربحين وايضا الى القطاعات ذات الكثافه البسيطه واستئصال ما يجب استئصاله٠ وفى نفس الوقت النظر بعين الاعتبار الى العمليات البيعيه والخدمات للحسابات الصغيره وفى المناطق ذات الازدحام بالسكان ٠ وأيضا يمكن تخفيض تكاليف السفر وذلك باستخدام عربات أقل فى الحجم وفى التكاليف واستخدام عدد أقل من العربات الى غير ذلك ٠ويمكن أيضا تشجيع رجال البيع على الاستفاده من الخصومات التجاريه فى تخفيض تكاليف الاقامه والاكل ، ووضع خطوط مرشده لاعادة الدفع مبنيه على القطاعات الفرديه ومعرفة التكاليف والاستفاده من مفاهيم الوقت وادارة القطاع ٠ وعلى أية حال فانه يجب عند عمل ذلك كله أن يتم بناء على دراسة وتحليل للظروف وعلى ضوء الاهداف العامه والشامله للمنشأة ككل ٠

الاجتماعات واللقاء ات •

ان الاجتماعات واللقاء ات يمكن أن تكون جزء ا من برنامج التدريب وذلك بهدف تحديث المهارات البيعيه والقاء الضوء على المعلومات عن المنتجات الجديده والترويج وخلافه• وعلى أية حال ، وفى معظم المنظمات البيعيه فان اجتماع الجماعه مع بعضهم البعض يساعد على الامداد بأرضيه نموذجيه للشعور والاحساس والدافعيه والاقتراحات التى قد تكون على درجه من الاهميه• ولكن الخطر الرئيسى يتمثل فى أن مثل تلك الاقتراحات يمكن أن تغطى على الابعاد الرئيسيه للتدريب والمعلومات المتاحه•

هذا وقد تكون الاجتماعات واللقاء ات روتينيه وغير شيقه وغير محفزه على طرح الاقتراحات • فبعض مديروا المبيعات قد يدير اللقاء ات بطريقه أكثر اثاره عن الاخر• وعليه فيجب على المنشأة أن تختار أفضل الافراد لادارة هذه اللقاء ات• ان التكلفه المتضمنه فى مثل تلك اللقاء ات يمكن أن تبرر المزايا التى يمكن الحصول عليها من وراء تلك اللقاء ات• ولذلك فان التخطيط لتلك اللقاء ات وتصميمها بحيث تحقق الاهداف المرجوه من ورائها يعتبر على درجة كبيره من الاهميه •

ويجب أيضا تحديد عدد مرات اللقاء ات وتتابعها • وعلى أية حال ، فان مثل ذلك القراريستند على الفاعليه المتحققه من وراء تلك اللقاء ات• ويجب الاشاره الى ان تقديم منتجات جديده أساسيه ، وحجم وتركيز القوة البيعيه، والموارد الماليه للمنشأة، وغير ذلك له تأثير على مدى تكرار اللقاء ات ووضعها • فلو أنها حققت الفاعليه المرغوبه فان المنشأة سوف تحاول عمل لقاء ات أكثر وأفضل • وعموما فان تقييم مدى فاعلية تلك اللقاء ات يستند على الاراء والتقييمات الشخصيه •

ويجب أيضا اتخاذ قرار فيما يتعلق بما اذا كان من الافضل عمل لقاء ات عامه أو على مستوى منطقه أو قطاع معين - فنجد أنه عادة ما يتم عمل لقاء ات مركزيه (عامه) فى حالة عدم وجود قوة بيعيه كبيره والا فان المشاركه سوف تكون بسيطه جدا • أما فى حالة كبر عدد أفراد القوة البيعيه فانه من الافضل عمل لقاء ات فى كل منطقه على حده، وبالتالى يمكن مناقشة كل شيىء يتعلق بالمنطقه وسوف يكون الاتصال أفضل فى تلك الحاله• ولكن من الجهة الاخرى فهذا يتطلب وقت كبير من جانب الادارة فى عمل تلك اللقاء ات فى كل منطقه على حده •

وقد يتم عمل اللقاء ات أيضا عبر الدوائر المغلقه أو عبر استخدام التليفون أو فى

المنازل أو أثناء السفر • وعلى أية حال فان تحديد الطريقه التى يتم بها عمل اللقاء ات وما اذا كانت عامه أو على مستوى المناطق أو استخدام اى وسيله أخرى يعتمد على الاهداف المرجو تحقيقها من وراء ذلك وأيضا على فلسفة المنشأة فيما يتعلق بأهمية تلك اللقاء ات• فالهدف وراء المقابله هو عموما دفع رجال البيع وتقوية شخصية الجماعه• وقد يكون الهدف من وراء اللقاء ات تنشيط التدريب ، وتصحيح بعض الاخطاء البيعيه، وتقديم معلومات عن المنتجات الجديده والنماذج والخدمات الجديده التى يمكن تقديمها ، أو قد يكون الهدف شرح التغيرات فى خطط وسياسات واجراء ات الشركة وانظمتها ، أو تحسين جودة تقارير رجال البيع ، وتوجيه اهتمامهم للبرامج الاعلانيه وتوضيح كيف يمكن ربط مجهوداتهم بطريقه أفضل مع المجهودات الترويجيه الاخرى ، وكيفية زيادة فعالية استخدام رجال البيع لاوقاتهم • وهنا نجد أنه يجب أن يتم تحديد الاهداف من المقابله بطريقه واضحه حتى يمكن تحقيقها ويتم ذلك بوضع خطة لكيفية تحقيق تلك الاهداف •

المسابقات •

ان المسابقات أساسا ماهى الا نوع من المنافسات مع استخدام المكافآت التشجيعيه للمشاركين الفائزين • ان استخدام المسابقه يكون ملائما عموما اذا تم استخدامه لوقت محدد لتحقيق واحد أو أكثر من الاهداف المحدده قصيرة الاجل • ان الاهداف الاكثر شيوعا من استخدام المسابقات هى زيادة المبيعات الكليه، وايجاد عملاء جدد، وترويج عناصر معينه، والحصول على حجم أكبر من المبيعات لكل مقابله ، والتغلب على انخفاض المبيعات الموسميه، وتقديم منتج جديد أو خط جديد أو خدمه جديده، والتغطيه الافضل للقطاعات البيعيه، وتخفيض أو توقف انخفاض المبيعات ، والحصول على توازن أفضل للمبيعات من المنتجات المختلفه ، وتخفيض التكاليف الى غير ذلك •

ان المكافآت التى يتم منحها للفائزين تتراوح من النقديه الى السلع ، والسفر، أو اتحاد من ذلك كله ، أو يمكن استخدام السندات والمخزون أو خلافه ، وقد تكون مكافآت نقديه غير مباشره مثل اجازة مع الدفع • ولا يشترط أن تكون المكافأة مرتفعة القيمه• وقد وجد من الدراسات الميدانيه بين مديروا المبيعات أن النقود والسلع من اكثر الوسائل المستخدمه فى منح الجوائز •

وعموما فان رجال البيع يرغبون فى تحقيق بعض الاهداف من وراء الاشتراك فى المسابقات ومنها شراء بعض الاحتياجات من الدخل ، القدرة على امتلاك بعض السلع الكماليه ، والرغبه فى تقدير المجهودات التى يبذولنها ، والرغبه فى أن تكون اعمالهم متحديه،

والرغبه فى كسب معنى الانجاز ، وأيضا الرغبه فى التمتع بالانشطه التى يقومون بها • وعلى أية حال فان استخدام المسابقات يمكن أن يساعد على تحقيق بعض هذه الاهداف•

وعليه يجب أن يتم التخطيط جيدا للمسابقات وتحديد الاهداف من ورائها بوضوح وأن تكون واقعيه من حيث الجوائز التى ستمنح عند تحقيق الاهداف، وعمل ميزانيه للمسابقات ، وأيضا تحديد قواعد المسابقه وموضوعها وتحديد الجوائز ويجب أن تكون الجوائز متنوعه وذلك نظرا لان كل فرد يتم دفعه بطرق مختلفه ، وأيضا يجب اختيار الجوائز التى تساعد على شعور الفائز بأنه حقق شيئا ، وأيضا يجب أن يتم تحديد طول فترة المسابقات ، ويجب أيضا أن تكون المسابقات مسيره• فلو أنها غير ذلك فقد يكون مجرد ضياع للجهود وللوقت • فيمكن أن يكون موضوع المسابقه فى أشياء مفيده وفى نفس الوقت يمكن قياس تحقيق الاهداف بوحدات معينه • ويجب الا تكون المسابقات لفترات طويله ولا لفترات قصيره جدا بحيث يمل منها المتسابقين • ويجب أيضا أن يكون هناك معلومات راجعة للمتسابقين عن التقدم وموقفهم من المسابقه حتى يمكن الابقاء على أن تكون المسابقات مسيره ودافعه •

وعلى أية حال فان بعض مديروا المبيعات يعارضون استخدام المسابقات ويرجع ذلك الى الاتى : (١) أنهم يرون أن رجال البيع يتم الدفع لهم باستخدام خطط المكافأة وبالتالى لا يوجد سبب لاعادة مكافآتهم لاداء الواجبات العاديه التى يجب أن يقوموا بأدائها ، (٢) قد ينظر رجال البيع ذو الجودة المرتفعه وذوى الخبره الى المسابقات البيعيه على أنها لرجال البيع الصغيرين والجدد فى العمل وانها شيىء مضحك وغير ذات معنى بالنسبه لهم ، (٣) وغالبا ما تقود المسابقات الى نتائج غير مرغوبه مثل زيادة العوائد والتسويات ، وزيادة الخسائر الائتمانيه وزيادة المخزون لدى المتعاملين ، (٤ وقد تقود المسابقات أيضا رجال البيع الى تخفيض المبيعات قبل وبعد المسابقه، (٥) وقد تقود المسابقات أيضا الى الاحباط لرجال البيع الخاسرين وتسبب انخفاض معنوياتهم ، (٦) ان استخدام المسابقات كأداة دافعيه باستمرار فقد توء دى الى تأثير مخدر بمعنى ان النتائج الاجماليه فى النهايه قد لا يحدث فيها تغيير كبير وانما الذى يحدث فيه تغيير هو النتائج أثناء المسابقه فقط، (٧) قد يوء دى استخدام المسابقات البيعيه الى اضعاف روح الفريق وذلك نظرا للمناخ التنافسى الذى يتم خلقه بواسطه المسابقات • وعلى أية حال فان السبب الاول يوضح عدم فهم اساسى لكل من رجل البيع والدافعيه وتصميم المسابقه ، أما السبب الثانى يمكن أن يكون صحيحا أو غير صحيحا فى المواقف الفرديه• ويجب ملاحظة أن كل التعارضات الاخرى يمكن التغلب عليها من خلال

التصميم والتخطيط الجيد للمسابقه ، وادارة المسابقه بطريقه فعاله ، وأيضا الادارة الفعاله للابعاد الاخرى من ادارة القوة البيعيه.

ومن الاهمية بمكان في الممارسات العمليه تقييم المسابقه قبل وبعد عملها. وذلك حتى يمكن معرفة نقاط الضعف وتصحيحها. وعن طريق مراجعتها فانه يمكن معرفة وروء يه بعض النقاط المساعده والتي يمكن أن تعمل على تحسين المسابقات اللاحقه. ان التقييم قبل وبعد التطبيق للمسابقه يساعد على الاجابه على الاسئله الاتيه: هل المسابقه قد تم تصميمها جيدا، وهل رجال البيع يعتبرونها مسابقه عادله ، وما هو الاحتمال للتأثيرات طويلة الاجل ، وما هو تأثيرها على روح الفريق ، وهل يوجد بدائل أخرى أفضل من المسابقات.

وعموما فان المسابقات الناجحه تتطلب الاتي: مجموعه واضحه من الاهداف المعقوله، ووجود موضوع مسير ومشجع، ووجود احتمال لمكافأة كل رجال البيع ، ووجود مكافآت جذابه ومعقوله. وعادة ما تعمل المسابقات بطريقه أفضل عندما يكون الهدف بسيط وواضح (قد يكون فتح حسابات جديده أو بيع منتج جديد). ان التوصل لتحقيق الهدف الاجمالي يمكن قياسه وأيضا يمكن قياس كل مساهمه لرجل البيع. ويجب أن تكون المسابقه بالعلاقه قصيرة حتى يمكن تشجيع رجل البيع لبذل المجهود الممكن دون الحاجه الى الانتظار فتره طويله لروء يه النتائج (أي يجب ألا تزيد عن بضعة أشهر). وأيضا يجب أن يكون موضوع المسابقه مسير ، ويتعلق ويرتبط بالاهداف وبالمنشأة وبالمنتج وبالمكافأة. ان الموضوع غالبا ما يرتبط بالترويج للعملاء وذلك حتى يتحقق الاثارة والتكامل. وأيضا يجب أن يكون لكل رجل بيع فرصه في الفوز حتى بالنسبه لمتوسط الاداء ومنخفض الاداء (Scanlon,1973). ويجب أيضا أن تكون المكافأة جذابه ولا تكون متكرره لنفس الشخص ، ويجب أن تعكس مكافأة رجل البيع. وقد أوضح هارنج وموريس أن المسابقات يمكن أن تكون فعاله ولكن اذا تم استخدامها كثيرا وبدون تخطيط فهي تصبح مكلفه وغير فعاله (Haring & Morris,1968).

وقد تسبب استخدام للمسابقات بعض المخاطر والمتعلقه بالبيع أكثر أثناء فترة المسابقات وذلك عن طريق ممارسة بعض التكتيكات الضاغطه على العملاء للشراء. وأيضا قد تنشأ بعض مجهودات البيع العدواني أثناء فترة المسابقه،وعادة ما يحدث انخفاض في المبيعات أقل من المعتاد بعد فترة المسابقه، وذلك نظرا لزيادة المخزون لدى العملاء لكي يتم الحصول على المكافأة المتعلقه بالمسابقه.

هذا ونجد أنه ليس كل شخص يمكن أن يكون فائزا فى المسابقه • فبينما نجد أن معنويات الفائز يمكن أن تتحسن ، فان الخاسر يمكن أن يشعر بدافعية أقل مما كان عليه قبل المسابقه• ولذلك فانه عند التخطيط للمسابقه فان المجهودات يجب أن يتم عملها للتأكيد على أن كل المتسابقين يملكون فرصه جيده للفوز بالجائزه• فلو أن نفس الشخص قد فاز فى كل مره ، فان متطلبات المسابقه يجب ان يتم تغييرها• ويجب أيضا مراعاة الا يتم استخدام المسابقات كبديل لخطة المكافأة الجيده • ويجب الا يتم استخدام المسابقات باستمرار والا فان أثارها سوف تُفقد •

وعلى أية حال فان المسابقات يمكن أن تكون أداة فعاله فى دفع رجال البيع فى تحقيق الاهداف قصيرة الاجل والاخلاص فى تحقيق الاهداف طويلة الاجل • ويمكن أن تكون المسابقات أداة ناجحه فى الامداد بتقوية سريعه ومتكرره وأيضا تطوير وتعريف رجال البيع •

برامج ومكافآت التقدير والاعتبار الكلى لرجال البيع•

ان استخدام برامج التقدير والاعتبار الكلى لرجال البيع يعتبر من الاهمية بمكان لتحسين الدافعيه والاداء • وسوف نقوم بشرح كل من برامج التقدير والاعتبار الكلى لرجال للبيع فيما يلى مع ملاحظة أن المنشآت التى تستخدم برامج للاعتبار الكلى لرجال البيع تتضمن عادة برامج التقدير، ونظرا لاهمية برامج التقدير فقد قمنا بشرحها منفصله•

ان استخدام برامج التقدير يساعد على بناء المركز الذاتى ويعتبر طريقه ومدخل جيد للاشراف • فبعض الشركات لديها نوادى خاصه لاصحاب الانجاز من المبيعات وشهادات مكافأة وأيضا قوائم بأسماء الاشخاص ذو الاداء الجيد •وعلى أية حال فان التقدير يمكن أن يأخذ العديد من الاشكال بعضها ملموس مثل اعطاء الميدليات والشهادات وبعضها غير ملموس كالترحيب من الادارة العليا• ومن الاشكال الشائعة الاستخدام للتقدير فى العديد من الشركات الاتى: الالقاب مثل استخدام رجل المبيعات هذا الشهر، الجوائز واظهار علامات السرور والاعجاب من جانب الادارة العليا ، استخدام المادليات وخلافه، العضويه فىاحدى النوادى أو المنظمات المحترمه، نشر الاسماء فى موء سسات النشر، منحهم الاقلام والخواتم ، وأيضا الشهادات والدبلومات وخلافه • وعموما فان تكلفة هذا التقدير تعتبر بسيطه بالمقارنه بالفوائد التى يمكن الحصول عليها من اثارة رجال البيع وتحفيزهم•

هذا وقد تقوم بعض الشركات بنشر مثل تلك المواقف بالنسبه لرجال البيع فى

المنظمه بأكملها وفى القطاعات التي يعملون بها • ان مثل تلك المقارنات العامه للاداء يمكن أن تمد بتقدير ايجابى لرجل البيع ذو الانتاجيه المرتفعه• كما أن ذلك يجعل رجال البيع منخفضى الاداء يقومون ببذل مجهود أكبر لتحسين أدائهم• فالاحباط وعدم التشجيع لهوء لاء الذين لا يحققون مستويات جيده من المبيعات ووضعهم فى نهاية القائمه يمكن أن يكون أيضا دافع لهم لبذل المزيد من الجهد لزيادة وتحسين انتاجيتهم وقد يحدث غير ذلك •

ان برامج التقدير يمكن أن تكون فعاله فى دفع الاشخاص وذلك اذا كانت مصممه بطريقه تحقق العداله للجميع وعندما يتم ادارتها بطريقه سليمه• فلو ان البرنامج مبنى على المبيعات فان رجل البيع ذو المبيعات المرتفعه خلال فتره معينه يصبح عنده ميزه• ولو أنها قد بنيت على المشاركة أو النصيب من السوق ، فان رجل البيع الذى يعمل فى قطاع صغير يملك ميزه•إن العديد من البرامج على أية حال يكون لها العديد من الفائزين•مثال هوء لاء الذين يملكون أكبر مبيعات ، أو أكبر نسبه زيادة ، أو أكبر زيادة نقديه، أو أكبر نصيب من السوق ، أو أكبر مبيعات لكل حساب •

وبناء على ماسبق نجد أن رجال البيع ذو الاداء الجيد هم الذين يتم تقديرهم• وفى بعض الاحوال فقد يوجد تقدير سالب لرجال البيع ذو الاداء الضعيف ، إما من خلال نشر نتائج المبيعات أو من خلال استبعادهم من قوائم النشر• ومن الاهميه بمكان أن بعض من تلك الممارسات قد تكون لها تتابعات سالبه، فقد يشعر جميع رجال البيع بعدم الراحه• وعليه فيجب على الادارة عند تقرير وعمل برامج التقدير أن تقوم بالدراسه والتحليل للظروف المحيطه ولرجال البيع بعنايه وأن تقوم بالاختيار للبرامج التى تساعد على دفع رجال البيع ويكون لها أقل تتابعات سالبه على الباقى منهم• وأيضا يمكن تصميم البرامج بحيث تساعد على دفع اصحاب الاداء الضعيف وتشجعهم على بذل المزيد من الجهد للوصول الى الاداء المرغوب •

هذا عن برامج التقدير أما عن الاعتبار الكلى لرجال البيع، فيوجد العديد من الابحاث التى توء كد على أهمية الاعتبار الكلى فى تدعيم علاقات عمل فعاله بين رجال البيع وأصحاب العمل مما يوء دى الى خلق روح التعاون والانتماء والثقه بينهم• وترجع أهمية تنمية وتحسين العلاقات الى أن رجال البيع هم العنصر الحاكم والموء ثر فى زيادة المبيعات وذلك بحكم اتصالهم المستمر بالعملاء • ان وجود برامج للاعتبار الكلى لرجال البيع سوف تمدهم بالتدعيم الاجتماعى وتسمح بالترابط الشعورى الضرورى من أجل تحقيق التوازن

العاطفى ووجود علاقات أكثر اندماجا وتداخلا وهذا يوء ثر على رجال البيع وعلى ممارستهم للاعمال وعلى الثقه المتبادله بين رجال البيع وأصحاب العمل • وهنا يجب الا تقتصر العلاقه بين رجال البيع وأصحاب العمل على العلاقات الداخليه فى نطاق وحدود عمل البيع فقط وانما يجب أن تتعداه الى أبعد من ذلك وباعتبار رجل البيع يعيش فى اطار من البيئه الداخليه والخارجيه والتى لا يمكن أن تنفصلا وتوء ثر تلك البيئه الداخليه والخارجيه على اتجاهاته وسلوكه• فيجب أن لا تقتصر الادارة على تقديم النصح والمشوره للتغلب على المشكلات المتعلقه بالعمل فقط وانما يجب أن يتعدى ذلك الى المشكلات الاسريه وخلافه من المشكلات التى يمكن أن تواجه رجال البيع ولا تتعلق بالعمل مما يوء ثر على المعنويات والانتاجيه (Miller, 1964; Holovek & Holovak, 1984, Bhatia, 1984)•

ولذا فانه ينبغى على الادارة أخذ الاعتبار الكلى لرجال البيع فى الحسبان فيما يتعلق بمجالات عديده ترتبط بهم ، حيث يجب أن يوء خذ فى الحسبان ذلك عند توفير الظروف الماديه والمعنويه وتهيئة المناخ الملائم لهم ببيئة العمل ، كما يجب أخذ الاعتبار الكلى لرجال البيع عند اعداد وتطبيق برامج التقدير وبرامج الاختيار والتدريب والحوافز والتقييم والترقى وغيرها •

فرص التنمية والتطوير للمستقبل والمجرى الوظيفى•

ان التنمية والتطوير للمجرى الوظيفى يركز على وجود الفرصه أمام رجال البيع للنمو والترقى • ان مفهوم الفرصه المتاحه أمام رجال البيع تعتبر مفهوم أكثر حركيه وديناميكيه ويوء ثر على نمط الشخص وطريقته وأيضا على الاعمال التى ينبغىأن يقوم بأدائها• فنجد أن الشخص قد يشعر بالرضا فيما يتعلق بالعمل نفسه بدرجه معقوله ولكن قد يشعر بالقلق عن النمو والتحرك من خلال المجرى الوظيفى • وقد يوء ثر ذلك ويوء دى الى حدوث احباط للتطلعات التى يرغبها الفرد، وبناء عليه يقوم بالبحث عن أعمال أخرى تتوافر فيها فرص النمو والترقى التى يرغبها • فالفرصه اذن تشير الى التوقعات المستقبليه التى يرغبها الفرد• ويمكن الحكم على الفرصه (وظيفه ما) والنمو فيها باستخدام بعض المؤشرات مثل معدلات الترقيه لاعمال معينه، والخطوات التدرجيه المصاحبه مع المركز أو طول المده المطلوبه والمتعلقه بالمستقبل الوظيفى المفتوح لهذا المركز، ومقدار المساعده على زيادة المهارات والمكافآت والتوقعات الفرديه بالنسبه لهذا المركز وعلاقته بالمراكز الاخرى التى على نفس المستوى والجوده • ولكى تكون الفرصه ذات قيمه مرتفعه

فيجب أن يتم مراجعة السلم الوظيفى لرجال البيع وبذل الجهود لفتح درجات أخرى يمكن أن تكون مطلوبه والقيام بالتركيز على أهمية المعلومات وضرورتها وتشجيع رجال البيع على التعلم وكسب مهارات جديده٠

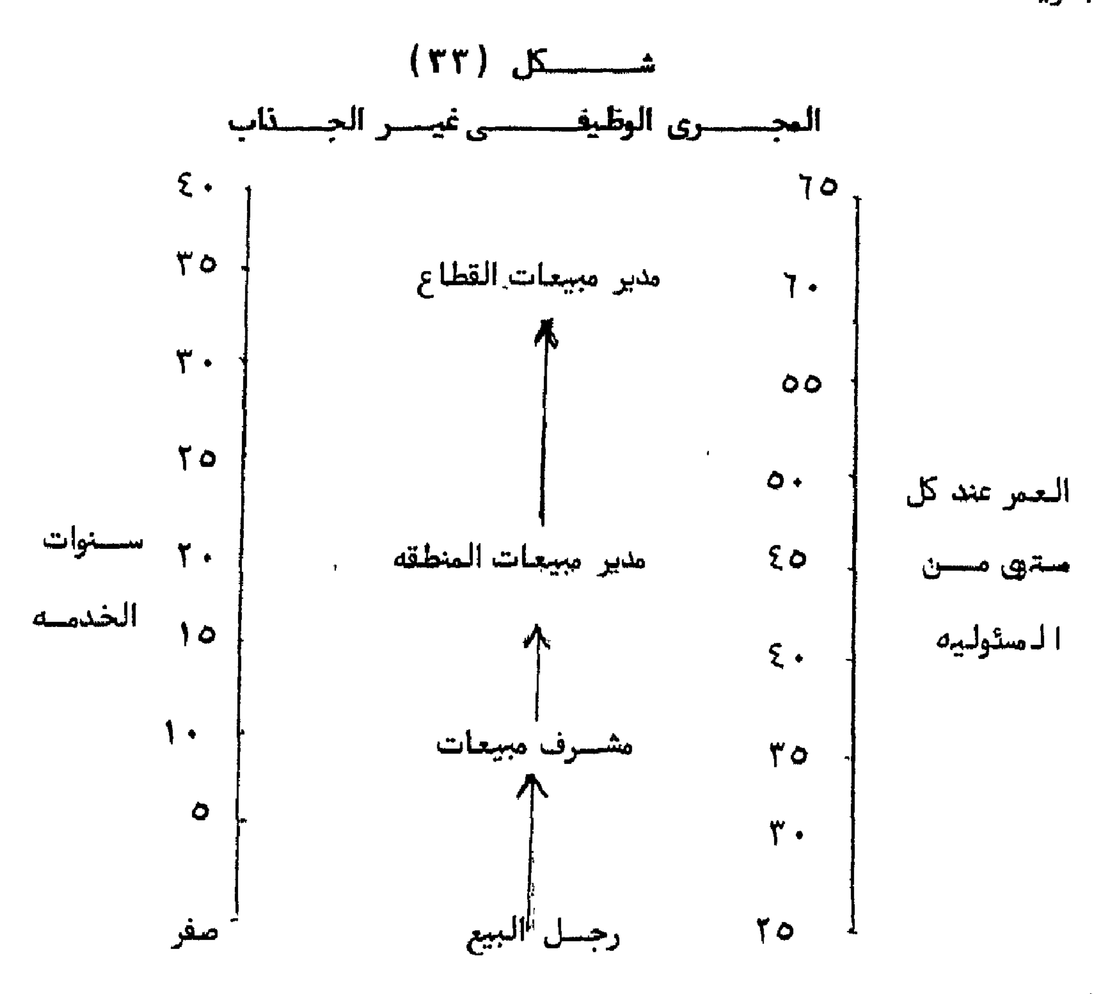
وعلى أية حال فان رغبة رجال البيع للتقدم والترقيه يمكن أن تكون دافع قوى لتكريس أنفسهم لاداء العمل بفاعليه٠ وهنا يجب على مدير المبيعات أخذ الحذر عند استخدام فرص الترقى خلال المجرى الوظيفى كوسيله لحفز ودفع رجال البيع على تحسين الاداء ، وذلك نظرا لانه ليس كل رجال البيع يرغبون فى المراكز الاداريه أو الترقيه، فالبعض من رجال البيع قد يرحبون بالاعتماديه ، وبالمكاسب المرتقبه، والتحرر من المسئوليه الى غير ذلك ٠ ولكن البعض الاخر من رجال البيع يمكن أن يرغب فى مراكز أفضل فى العمل البيعى مثل العمل فى قطاع أكبر وأكثر أهميه، والعمل فى المنتجات ذات القيمه المرتفعه والتعامل مع العملاء ذات الحسابات الكبيره وكل ذلك بالطبع يعطى فرصه اكبر للكسب٠ وغالبا ما نجد أن خريجى الجامعات يعتبرون أعمال البيع خطوة مبدئيه فى المجرى الوظيفى للوصول الى الادارة ٠ ان مثل هوء لاء الافراد عادة ما يكون لديهم الطموح الكافى للوصول الى الادارة ولذلك يمكن اثارتهم وتحفيزهم حتى يكونوا مثلا لجميع رجال البيع على بذل مجهود أكبر ٠ وعلى اية حال فان على الادارة أن تستفيد من تلك المواقف وتشجيعها حسب توقعاتهم ٠ وبالاضافه الى ذلك فانه يجب أن يكون مسار التقدم والترقيه واضح والا يكون بناء على الاقدميه وسنوات الخبره٠ ويجب أن يتم تصميم وتطوير برامج فعاله للتقدم والترقيه (Pearson, 1966) حيث أن ذلك يساعد على حفز ودفع العديد من رجال البيع الذين يرغبون فى العمل بالمناصب والمراكز الهامه على بذل الكثير من الجهد حتى يمكن أن يتقدموا من خلال المجرى الوظيفى الى أن يصلو لما يرغبون فى تحقيقه ٠

ومن الاهمية الاشاره الى أنه ليس جميع المسارات الوظيفيه يكون جذاب لرجال البيع ، ويوضح الشكل (٣٣) التالى مسار وظيفى غير جذاب ، حيث أن عملية الترقيه والتقدم بطيئه وترتبط بالعمر وسنوات الخدمه بدلا من القدرة والطموح والمهاره٠ والنتيجه هى أن الشخص القادر وذوى المهاره المرتفعه يمكن أن يترك العمل ليلتحق بعمل يحقق له المسار المرغوب ٠ وأيضا نجد أن الافراد يمكن الا يبذلوا مزيدا من الجهود وذلك نظرا لعدم وجود مراكز مرتفعه مفتوحه أمامهم للترقى حتى ولو كانت قدراتهم أكبر من ذلك المجهود المبذول ٠ وعموما فان المنشآت السريعة النمو يوجد بها باستمرار عددا من المراكز الاداريه والرئيسيه المفتوحه ٠ وهذا بالطبع يكون موضع جاذبيه للافراد من

رجال البيع ذوى الطموح والقدره المرتفعه• ولكن فى المنشآت بطيئة النمو يمكن أن تتغلب على مثل تلك العقبه فى المجرى الوظيفى للافراد القادرين وذوى الطموح من رجال البيع الصغيرى السن وذلك عن طريق عدم السماح لذوى الاداء الضعيف فى البقاء فى الوظائف الرئيسيه • وعلى أية حال فان الامداد بمجرى وظيفى سريع يمكن أن يترتب عليه العديد من التتابعات التى قد لا تكون فى صالح المنشأة فى الاجل الطويل. كما أن المجرى الوظيفى البطيء يترتب عليه العديد من التتابعات • ولذلك فان الادارة يجب أن تدرس وتحلل الموقف البيعى ورجال البيع بعنايه حتى يمكن أن تقرر نوعية وطول المجرى الوظيفى بطريقه ملائمه •

شكل (٣٣)

المجرى الوظيفى غير الجذاب



المصدر: Hartely,1979, P. 365

وعلى أية حال فان استخدام طريقة مسارات الترقى (فرص الترقى) لدفع رجال البيع تعتبر على درجه من الاهميه• وبعض الشركات قد تقوم باستخدام أكثر من نوع من مسارات الترقيه • احداهما يقود الى المراكز الاداريه وذلك لرجال البيع ذوى الطموح المرتفع • والاخر يقود الى مراكز بيعيه متقدمه وذلك لرجال البيع الاقل طموحا ، ونوع

آخر لرجال البيع الذين لا يرغبون فى تحمل المسئوليه وليس لديهم رغبه ولا طموح فـــى عمليات الترقيات المختلفه • الى غير ذلك •

وعموما فان نظام الترقيه من خلال المجرى الوظيفى يساعد على حفز ودفع رجال البيع وذلك نظرا لان نظام الترقيه يمنح مكافأة للاداء الجيد • ان سلم الترقيه لرجال البيع يكـون على درجه من الفائده نظرا لامداده بطرق بديله للتقدم لرجال البيع القادرين والذيـــن يرغبون فى المراكز الاداريه وتحمل المسئوليه وأيضا للذين لا يرغبون فى ذلك • ومـــن الاهميه بمكان الاشارة الى أن الفلسفه الاداريه للمنشأة فيما يتعلق بالاتصال والامـــداد بالمعلومات الراجعه تمكن رجال البيع من معرفة موقفهم فيما يتعلق بالاداء ، وبالتالـــى يمكنهم معرفة نقاط الضعف والتغلب عليها بحيث لا يوء ثر ذلك على معنوياتـهم وأدائهـم واتجاهاتهم وسلوكهم المستقبلى ، وبالتالى يساعد ذلك فى تطورهم وتقدمهم من خلال المجرى الوظيفى سواء الادارى أو غير الادارى •

وســـائل أخـــرى •

يوجد العديد من الوسائل والنماذج التى لا حصر لها والتىيمكن استخدامها فـــى عمليه حفز رجال البيع • وعلى سبيل المثال يوجد العديد من الكتابات فيما يتعلـــق بنماذج الاشراف ، ولا مجال لسرد كل هذه النماذج هنا ولكن ما يهمنا هو أن نوضح أىمن النماذج الاشرافيه يمكن أن يعمل أفضل فى البيئه البيعيه • وعلى أية حال فان ذلـــك يعتمد على طبيعة البيئه والموقف فيوجد العديد من العوامل الموء ثره كخصائص المشـرف وخصائص رجال البيع وخصائص المنتجات التىسيتم بيعها بالاضافه الى خصائص المنظمـــه والفلسفه التى تنتهجها فيما يتعلق برجال البيع . ومن الاهميه التوضيح هنا بأن نمـوذج الاشراف المتبع يجب ان يساعد على تحفيز رجال البيع على القيام بتحسين الاداء• ولذلـك فانه يجب أن يتم استخدام النموذج من الاشراف الملائم لطبيعة رجال البيع والمنتجـات وخصائص المنظمه والمشرف •

وعلى أية حال فالمشرفين عموما يهتمون بدافعيه رجال البيع وذلك نظرا لان انتاجيتهم فى القطاعات التابعه لهم وأيضا توقعاتهم الشخصيه للترقيه تتأثر بنتائج وبمجهودات رجـــال البيع • ان نماذج الاشراف المختلفه يمكن أن تستدعى لمختلف رجال البيع • فقد يقـــوم شخص ما من رجال البيع بالاداء أفضل تحت نظام الاشراف المتسلط ، بينما رجل بيع آخر قد يقاسى تحت ذلك النظام من الاشراف وقد تتأثر كفاء ته،وليس معنى ذلك أن يقوم المشرف

بتغيير نموذجه فى الاشراف حسب حاجة كل فرد من رجال البيع ، ويوجد انتقادات فيما يتعلق بالنظريه الموقفيه والشرطيه،ويمكن الرجوع فى ذلك الى كتاب الادارة والفراغ (عرفه وشلبى ، ١٩٩٢ جـ ٢) ٠

ويمكن أن تتأثر الدافعيه أيضا بالاضافه الى ما سبق بمدى قدرة رجل البيع على التأقلم مع المنشأة ٠ ان مثل هذا التأقلم يمكن أن يتحدد بواسطة الانطباع عن الشركه وما إذا كان رجل البيع سوف يكون فخورا بالعمل مع الشركه أم لا وأيضا مدى جودة منتجاتها ، ومثل تلك الابعاد ، فان مدير المبيعات يملك القليل من الرقابه عليها ٠ ولكن بعض العناصر من التأقلم (التعريف) الايجابى تخضع لتأثير مدير المبيعات ٠ وذلك عن طريق العنايه بالعاملين والاهتمام بهم واقناعهم من خلال التدريب والاتصال المباشر بالادارة العليا وغير ذلك ، هذا بالاضافه الى أن ظروف المنشأة وبيئتها يجب أن تكون جيده وحسب اتجاهات العاملين بها ٠

وأيضا فان السماح لرجال البيع بالمشاركه فى اتخاذ القرارات وفى عمليات التخطيط المتعلقه بهم يمكن أن يكون دافع فعال (Freedman,1984; Burck, 1982) ٠ هذا بالاضافه الى أن ذلك وبعض الاشياء الاخرى يمكن أن تساعد على تحقيق ذات رجال البيع و ذلك بجعل بيئة العمل أكثر جاذبيه٠ فالتقدير العام لانجازات الفرد والشرح للافراد الآخرين توضح أهمية عمل عمل الشخص وتعتبر على درجه من الاهميه٠ فمدير المبيعات يمكن أن يدفع بعض رجال البيع عن طريق تشجيعهم على التنمية والتطور الذاتى ، وذلك باعطائهم الفرصه لتحقيق ذلك وعن طريق تحديهم واستشارتهم٠ فبعض الافراد يتشوقون لتحمل المسئوليه ، وأخذ مسئوليات أكبر وذلك لاثبات ذاتهم٠ فالمشرف الذى يسرع بتفويض بعض الانشطه الجديده والمسئوليات لمثل هوء لاء الافراد لا يساعد فقط فى عملية تدريبهم ولكن أيضا يساعد على تحقيق ذاتهم وجعل عملهم أسهل ٠

وأيضا فان بناء بيئه عمل تتسم بتخفيض ظروف عدم التأكد يعتبر على درجه من الاهميه فى الشعور بالامان والضمان ٠ هذا بالرغم من أن التغيير يعتبر سمة العصر سواء فى طرق التشغيل والادارة أو التغيير فى المديرين أو فى العديد من الصفات الاخرى فى بيئة العمل ٠ فنجد على سبيل المثال أن كل أنواع الشائعات يمكن أن تنتشر بسرعه فى المنظمه من خلال قنوات الاتصال غير الرسميه ، فعلى مدير المبيعات أن يحاول ازالة معظم مصادر عدم الامان والضمان عن طريق مشاركة القوة البيعيه فى المعلومات ٠ بمعنى اخبارهم أولا بأول ومقدما على قدر الامكان بأى تغيرات توء ثر عليهم ٠

ان مشاركة رجال البيع فى المعلومات عن المشكلات الحاليه والخطط المستقبليه حتى ولو لم يتأثروا بها بطريقه مباشرة يضعهم فى الموقف المربح • فجعل قنوات الاتصال مفتوحه عن طريق استخدام الاتصال ذو الطريقين لا يساعد فقط على بناء المعنويات وانما أيضا يعطى المدير معلومات واضحه من المصدر الرئيسي عن الموقف • ويوجد العديد من الدراسات التى توء كد أهمية الاتصال المفتوح وخصوصا المتواجه فى تحسين المعنويات والدافعيه وتحسين الاداء (Goodward,1985; Anderson, 1985; Walter,1985; Shetty, 1982) •

هذا ويجب الاشاره الى أهمية الشعور فى مجال العمل البيعى• فقدرة المشرف على وضع نفسه مكان الآخرين ، والروء يه والشعور بناء على وجهة نظرهم تعتبر من المكونات الهامه للاشراف الفعال • فقدرة المشرف على التعرف على رأى رجال البيع فيما يتعلق بالاعمال أو بأمانيهم وأحلامهم وخوفهم ومشكلاتهم ، كل ذلك يساعد على معرفة ما يرغبون ومحاولة تحقيقه• هذا بالاضافه الى اهمية عدالة المشرف وثباته على المبدأ فى معاملة رجال البيع والتأثير عليهم وعلى الولاء والدافعيه التىيحملونها نحو أعمالهم• فيجب على المشرف أن يقف بجانب رجال البيع ويدعمهم ويعرض حاجاتهم الى الادارة العليا سواء ما يتعلق بالمرتبات أو بظروف العمل • وأيضا العداله فى معاملة الجميع ولا تعنى العدالة هنا المعامله المتساويه حيث أن العاملين من رجال البيع يختلفون فى طول فترةالخدمه، والقدرات والقوة • فالعداله هى في الحقيقه تتطلب اعطاء معامله خاصه لهوء لاء الافراد من رجال البيع ذوى الخدمه الطويله وهوء لاء ذوى الصحه الضعيفه الى غير ذلك • وعلى أية حال ، فقد أوضح البعض أمثال ماكلاند ورفيقه (McClelland & Burnhan, 1973)بأن الشخص الذى يتعامل انسانيا وبطريقه متفهمه ويكون عادلا قد يكون مشرف غير ناجح • وقد أوضح أن مفتاح شخصية المشرف هو الحاجه الى القوة• وهذا يدفع الرغبهللتأثير ويقود الاخرين الى النجاح أو الفشل وأداء العمل بطريقه أفضل •

وعموما فانه يوجد العديد من النماذج والاساليب التى يمكن أن تستخدم فى تحفيز رجال البيع وتعتبر ذات فائده فى دفعهم على تحسين الاداء • فنجد كما تم ذكره بالاضافه الى نظام المكافأة والاساليب الاخرى المستخدمه أن فلسفة الاذارة فيما يتعلق بنظام الرقابه وما اذا كانت رقابه دائمه أو عارضه او مباشرة أو غير مباشرة أو رقابه مانعه أو استكشافيه أو تصحيحيه الى غير ذلك لها تأثير على الرضا والاداء(McMahon & Ivancevich,1976) • وأيضا فان النظام المستخدم فى تقييم رجال البيع يوء ثر على

حفزهم ودفعهم على تحسين الاداء كما سيتضح فيما بعد فى الفصل المتعلق بذلك، وأيضا فان نظام البحث والاختيار والتوظيف كما تم توضيحه من قبل يلعب دورا هاما فى التأثير على رجال البيع ودفعهم على تحسين العمل • وأيضا فان أنظمة التدريب التى تستخدمها المنشأة يمكن أن تساعد على دفع رجال البيع على تحسين الاداء كما تم توضيحه من قبل • هذا ونجد أن طريقة توزيع الاعباء والمسئوليات والمساءلة يمكن أن توءثر على تحسين أداء رجال البيع (Manaktala, 1983; Lundberg, 1984) • كما أن الفلسفه المتبعه فيما يتعلق بالمشاركه فى العوائد من خلال منح رجال البيع مكافآت اضافيه تساعد أيضا على دفع رجال البيع وتحسين الاداء كما تم توضيحه،كما أن النظام المتبع فيما يتعلق بدرجة تخصص رجال البيع فى بيع منتج معين أو منتجات معينه يمكن أن توءثر على دفع وتحسين أداء رجال البيع، وغير ذلك الكثير •

نظرة تحليليه

ان السبب الرئيسى وراء ترك الافراد للعمل والالتحاق بعمل آخر هو الحصول على دخل أكبر • وعلى أية حال فان النقود ليست هى العامل الوحيد (فى جميع الاوقات) وراء دفع الافراد وتحقيق الرضا عن العمل • فالعديد من الدراسات قد أوضحت وجود العديد من العوامل قد تكون أكثر أهمية من النقود فى بعض المواقف مثل المركز الاجتماعى والاحترام والضمان من حيث الاستمراريه فى العمل ، جاذبية العمل ، فرص الترقيه والتقدم ، والانشطه ذات القيمه الى غير ذلك •

وبالرغم من ذلك فان الدراسه التى قام بها دارسون (Darmon, 1977) فقد أمد باثبات اضافى لتدعيم مدى تأثير الحوافز الماليه على السلوك البشرى • فقد ركز خصوصا على مدى تأثير التغيير فى خطة المكافأة لرجل البيع • فقد أوضحت الدراسه أن الحوافز الماليه لها تأثير على سلوك رجل البيع ، وهذه التأثيرات ليست دائما التى تم افتراضها بواسطة ممارسوا التسويق والمنظرين •

وقد ساعدت تلك الدراسه الادارة على فهم لماذا أن التغيرات فى خطط المكافأة فشلت فى زيادة الارباح كما كان متوقعا • ان الزيادة فى مستوى المكافأة والذى يظهر فى تغيير خطة المكافأة له تأثير ايجابى على جزء واحد من القوة البيعيه، ولكن فقد تم ازالته بواسطه التفاعل السالب من الجزء الثانى للقوة البيعيه• ان هذه النتيجه تقترح اتجاهات جديده من أجل البحث عن رجال البيع ذات النماذج المرغوبه• وبالاضافه الى القيود الواضحه

الموضوعه بواسطة الحاله الخاصه ، فانه يوجد بعض المحددات بالنسبه لهذه الدراســـــه والتى أوضحت فى هذه الحاله احدى القوة البيعيه ، فنجد أن رجال البيع يتفاعلون للتغير فى خطة المكافأة كما لو كانوا يتبعون نموذج سلوكى معين • وحيث أن النماذج السلوكيـــه قد توصلت الى رأى بدلا من ملاحظته، وبالتالى لا يوجد استنتاج محدد عما اذا كانت هـــذه النماذج السلوكيه الحقيقيه أم لا • أما ربط هذه النتائج باتجاهات رجال البيع نحو الحوافـز النقديه يحتاج الى المزيد من البحث •

هذا وقد أوضحت الدراسة التى قام بها سميس (Smyth, 1968) بأن سياسة زيادة المدفوع لرجال البيع يمكن أن تخلق مشكلات وأيضا فان سياسة تخفيض المدفـــــوع يمكن أن تسبب أيضا العديد من المشكلات • ان مقدار اجمالى المكافأة المدفوعه لاى قــوة بيعيه تعتبر داله فى سياسات المكافأة والفلسفات والتى تسود فى أى موقف فى المنشـــأة• وبالتالى يجب تحديد مقدار اجمالى المكافأة التى تجذب وتبقى وتدفع النوع الصحيح مـــــن رجال البيع ، وهذا يعنى أنه يجب أن يتم استخدام مدخل متوسطوأن يتم الدفع فـــــى المتوسط بالعلاقه بما يقوم الاخرين بدفعه أو القيام بالدفع أكبر من المتوسط•

وقد أوضح بأن أكثر الطرق عمليه لتطوير خطة حفز المبيعات والتى تكون واقعيه على ضوء توقعات رجال البيع وأهداف المنشأة هى العمل للخلف باستخدام نقطة البداية وهى اجمالى مقدار المكافأة التى ترغبها المنشأة وتستطيع دفعها ، وتقوم بدفع رجل البيع المتوسط بناء على مستوى الاداء المرغوب ، وبعد ذلك هو تحديد مقدار المكافأة الثابته فى شكـــل مرتب أساسى وتحديد المكافأة المتغيره • وبعض الخطط يمكن أن تكون بناء على العموله فقط والبعض الاخر بناء على المرتب الثابت والبعض بين الاثنين •

وعلى أية حال فانه لا يوجد معادله بسيطه عن طريق استخدامها يمكن تحديد خطة التحفيز المثلى ، فانه من الضرورى أن تمارس الادارة الحكم الشخصى فى الوصول الـــى الاجابه المثلى مع الاخذ فى الحسبان أهداف الشركه وخصائص القوة البيعيه وخصائـــص عمل المبيعات الذى سيتم ادارته والتدعيم البيعى الذى سيمنح للقوة البيعيه الميدانيه•

وبناء على ما سبق وبالرغم من تحول الانظار عن الحاجات الماديه واعتبار أنها ليست كل شيىء ، فقد ظهرت العديد من وجهات النظر والعديد من الانتقادات والحواراتحول ذلك ، ولكن حديثا فقد اتجهت الانظار مرة أخرى الى اهمية المكافأة الماديه (النقــود) وعلى اعتبارها العامل الحاسم نظرا لانها لا تشبع الحاجات الماديه فقط،ولكنها يمكن أن

تشبع الحاجات العليا بطريقه مباشرة أو غير مباشرة (Fein, 1976 ; Locke, 1982) • وبالرغم من أنه لا يوجد اتفاق بين العلماء على ما هو أفضل نوع من المكافآت (سواء داخليه أو خارجيه) من حيث درجة التأثير على الدافعيه وعلى أداء الاعمال الا أنه هناك شبه اتفاق على أن أى نظام للدافعيه يجب أن يبنى على قواعد العدل والمساواة سواء فى توزيع الاعباء والالتزامات أو فى توزيع المكافآت • وفى هذا الخصوص فان تحقيق مبدأ العداله والمساواة وكيفية تطبيقه ترتبط بالعديد من العوامل والمتغيرات التى تؤثر على المواقف المختلفه ، هذا بالاضافه الى تعقد البيئه التسويقيه وتشابكها مما يزيد المسألة تعقيدا ، وحتى الاختلافات فى وجهات النظر قد يؤثر على زيادة التعقيد فما يجده فردا عادلا من وجهة نظره قد لا يعتبر كذلك من وجهة نظر الآخرين ، وما يعتبر كذلك من وجهة نظر الآخرين قد لا يعتبر هكذا بالنسبه لغيرهم وهكذا •

وعلى أية حال فلو أن رجل البيع يعتقد بأنه لا يوجد عداله فى مقياس الدفع ، فان العديد من المشكلات الشخصيه والمعنويه يمكن أن تنشأ بناء على هذا الاعتقاد• وهذا يمكن أن يكون صحيحا لو أن مقياس الدفع أقل من نظيره فى الاعمال المتشابهه فى الشركات الاخرى ، هذا بالاضافه الى عدم وجود مزايا أخرى تمنحها المنشأة كالمركز المرتفع والمزايا العينيه أو فرص الترقى والتقدم الى غير ذلك • وبناء على ذلك فان على المنشأة أن توجه انتباهها وأن تعطى اهتماما كافيا لخطة المكافأة لتتأكد من أن مصدر عدم الرضا لا يتعلق بنظام المكافأة ولكن النظام يساهم بإيجابيه فى تحقيق الدافعيه والمعنويه وتوجيه الجهود البيعيه نحو تحقيق أهداف المنشأة المرغوبه•

وعموما فانه يجب أن يتم اختيار وادارة سياسات المكافأة بمهارة وبفاعليه حيث أن ذلك يسهل ادارة أنشطة القوة البيعيه ويؤثر مباشرة على الابقاء على قوة بيعيه منتجه• ويساعد أيضا على جذب الاعضاء من الخارج للالتحاق بالمنشأة ويشجع رجال البيع المنتجين على البقاء فى المنشأة وخدمتها• ولذلك فانه يجب أن تهدف خطة المكافأة ليس فقط الى جذب والابقاء على القوة البيعيه الجيده ولكن أيضا على دفع كل رجل بيع الى الوصول الى مستوى مرتفع من الاداء وتمكين المنشأة من تحقيق الاهداف• وبالرغم من أن العلماء السلوكيين يتفقون على التفرقه بين المكافآت الداخليه والخارجيه الا أنهم لا يتفقون على ما هو أفضل نوع من المكافآت له تأثير أكبر على الدافعيه لاداء الاعمال ، فكما تم توضيحه فقد ركز البعض على أهمية المكافآت الخارجيه وركز البعض الآخر على أهمية المكافآت الداخليه وذلك نظرا لاشباعها للحاجات العليا والحاجه الى النمو• ومن الجهة

الاخرى فان علماء نظريات التعلم يركزون على مدى قوة وتأثير التتابعات الشرطيه على السلوك الفردى . وهذا يوضح مدى أهمية وارتباط المكافآت الخارجيه (مثل مزيج المكافأة، الترقيه ، والمركز) بالاداء . فهى تخدم كحافز قوى ومؤثر على الاداء (Brief & Dowhey, 1983) . وهنا نجد أن الغالبيه تركز على التوفيق (عند اعداد نظام المكافأة) بين نظريات الدافعيه ونظريات التعلم وذلك من أجل وضع استراتيجيه فعاله للدافعيه وتحسين أداء العمل . فنظريات الدافعيه لم تشر صراحة الى الكيفيه التى يمكن بها اكتساب السلوك ولكنها تشرح السلوك على ضوء الاسباب الداخليه للسلوك . بينما نظريات التعلم فهى تتعلق بالكيفيه التى يتم بها السلوك فهى تشرح كيف أن القوة الخارجيه تتحكم فى وتوءثر على السلوك .

هذا ومع تزايد ونمو وتعقد الوظائف التسويقيه ، فان الحاجه أصبحت ماسه الى توجيه كل الجهود الاداريه لتعظيم كفاءة القوة البيعيه من خلال استخدام خطة مكافأة فعاله . فطريقة المكافأة ودرجة المكافأة للقوة البيعيه لها تأثير كبير على الانتاجيه الكليه للقوة البيعيه كما تم توضيحه، وأيضا تعتبر عامل رئيسى فى التأثير على هيكل التكلفه الكليه (Dauner, 1977) . وعليه فان على الادارة أن تواجه المسئوليه الخطيرة فى وضع واختيار خطه فعاله ومتوافقه مع نوع المنتجات ونظام التوزيع ومع أهداف وطبيعة رجال البيع .

ونجد أن الاشارات عموما توضح أنه لا يوجد خطه معينه تعطينا الحلول الكامله للمشكلات المتعلقه بالمكافآة . ان عدم الرضا والمعبر عنه والذى يمكن روءيته من خلال القوائم لمختلف خطط المكافاة كان موءشرا الى ان مكافأة رجل البيع تستمر فى أن تكون مشكله حساسه وحرجه . وهنا تظهر الحاجه الى الاستمرار من جانب الادارة فى مراجعة برنامج المكافأة لرجال البيع وذلك للابقاء على الابداع والخلق فى مجال المكافأة وتطوير سمة العداله الداخليه والخارجيه فى مداولة تلك الوظيفه الاداريه الهامه .

واخيرا وبناء على ما سبق فان على المنظمه أن تقوم باستخدام أنظمة المكافأة التى تحقق أهدافها وأهداف رجال البيع ، وأن تقوم بالتوفيق بين أنظمة المكافأة الخارجيه والداخليه وبين نظريات الدافعيه والتعلم . وكما تم الاشاره فان أنظمة المكافأة الداخليه يمكن تحقيقها من خلال الفلسفات التى تنتهجها المنظمه فى مختلف الاشياء، أما المكافآت الخارجيه فيجب أن تستند أساسا الى العداله ، وتعنى العداله هنا ، العداله فى تحميل المسئوليات والعداله فى توزيع المكافآت بقدر مسئولية كل رجل بيع فى المنشأة .

الفصل الخامس

دافعية ورضاء الهيئة البيعية

مقدمه

ان ارتفاع انتاجية رجال البيع لا تأتي عن طريق الصدفه، وانما تحدث من خلال تطوير وتنمية العلاقات معهم والاستخدام الملائم لانظمة الحوافز المختلفه• والسوء ال هنا الذى يطرح نفسه هو لماذا يكون أداء بعض رجال البيع مرتفع والبعض الآخر منخفض ، أو لماذا يوجد اختلافات فى النجاح فى أداء وظيفة البيع ؟ ان الاجابه على هذا السوءال تبدوا سهله ولكنها ليست كذلك فى الواقع ، فقد يرجع البعض النجاح الى اختلاف النماذج المستخدمه فى عملية الدفع والى قدر ونوع الجهد الذى يمارسه رجل البيع فى أداء عمله• هذا ومن خلال هذا الفصل ستتضح الاجابه على هذا السوء ال •

والآن ماهى الابعاد التى توء ثر على جودة أداء العمل بالنسبه لرجل البيع• عموما فانه يوجد العديد من الابعاد التى توء ثر على جودة أداء العمل ومنها أولا : طبيعة عمل رجل البيع نفسه• فطبيعة عمل رجل البيع ليست سهله فهو يتقابل مع أناس قد يصعب التعامل معهم واتمام الصفقه ، والبعض الآخر يمكن أن يكون من السهل التعامل واتمام البيع معهم • وبالتالى فقد يتعرض رجل البيع للاحباط أكثر من مرة فى اليوم الواحد• هذا بالاضافه الى أنه لا ينفق وقت العمل فقط وانما قد يكون معرضا للاتصال من جانب المتعاملين معه حتى فى منزله • ومثل تلك الظروف يمكن أن تسبب له انخفاض مستويات الاداء عما يمكن أن يكون عليه، أو قد تجعله يقوم بالبحث عن مركز غير بيعى• وبالتالى فانه بناء على طبيعة عمل رجل البيع ، فان الحاجه تكون ماسه لاثارته وحفزه حتى يكون لديه الدافعيه العاليه لاداء العمل بكفاءة• ثانيا : والبعد الآخر يتعلق بالاتجاه الطبيعى لبعض رجال البيع لان يصبحوا أقل رغبه وأقل شعورا واهتماما بالعمل نظرا لثبات طريقة حياتهم • ان رجل البيع الذى يقوم بالبيع سنه بعد الاخرى فى نفس المنطقه ولنفس العملاء فانه يتجه لان يفقد جزءا من حماسه واعجابه واهتمامه بالعمل • وبالتدريج فان مقابلاته البيعيه تسوء وتتحول الى مجرد أخذ للطلب بصورة روتينيه • وذلك نظرا لانه يشعر بأنه يعرف المستهلك جيدا فهو يعتقد أن توطيد العلاقه أصبح غير ضرورى لان كل منهم يعرف الآخر جيدا • فأصبح مدخله فى التعامل مع العملاء مجرد السوء ال عما يحتاجونه • فهو يفشل فى ادراك أن الصداقه واستمرار بناء علاقه وطيده مع العملاء هى الطريق الصحيح للبيع الخلاق وخصوصا فى حالة وجود منتجات جديده• فاستخدام نماذج البيع الجيده يعد ضروريا • وهنا تظهر ضرورة وأهمية وجود الاثاره والتحفيز والدفع الاضافى لكى يتم الابقاء على الشعور الايجابى والاهتمام المستمر بالعمل وخلق اهتمامات جديده تجاهه• ثالثا : أما البعد الثالث ويتعلق بطبيعة عمل المبيعات والاتجاه

الطبيعى لانخفاض الشعور والاهتمام بالعمل • فرجل البيع يعمل بمفرده معظم الوقت، ومن ثم فان الابقاء على الشعور بشخصية الجماعه ورحها يكون من الصعوبه بمكان • ان روح الجماعه حتى ولو وجد يكون ضعيفا وتكون نتيجة ذلك الفشل فى الشعور الضرورى لتحسين أداء الجماعه الاجمالى • فلو أن أداء المبيعات عن طريق الامداد بالتحفيز والاثاره الملائمه تنجح فى التطوير والابقاء على روح الجماعه فان رجل البيع يجاهد ويناضل من أجل مقابلة أداء الجماعه ومعاييرها • ان الامداد بمناخ عمل فعال والذى يمكن كل رجال البيع ويشعرهم بالمشاركه والمساهمه التعاونيه ليس بالشيىء السهل ، ويجب أن تناضل الادارة باستمرار من أجل الابقاء على تحقيق ذلك •

وعليه فان رجل البيع يجب أن يتم دائما اثارته وتحفيزه تحفيزا اضافيا كفرد وأيضا كعضو فى جماعه • فرجل البيع غير الراغب فى العمل يتطلب مجهودات من جانب المشرف لاثارة الدافعيه • فالقوه البيعيه لديها شعور قليل بشخصية الجماعه فانها تحتاج لمزيد من المجهودات الرسميه بواسطة ادارة المبيعات لتوجيها نحو جماعات البيع الفعاله •

ويرجع السبب فى ضرورة دفع رجال البيع هو تعرض رجال البيع أثناء مزاولتهم للعمل الى الاحباط ومواقف الرفض وعدم الاهتمام من جانب العملاء ، هذا بالاضافه الى أن المنشأة قد لا تمد رجال البيع بالتدعيم الذين يشعرون بأنه ضروريا • فقد لا يتم تسليم الطلبات فى المواعيد ، وقد يتم شحن بضاعه غير مطابقه ، أو قد يتم شحن كميه أقل مما هو مطلوب ، أو قد لا تكون الجوده مطابقه للمواصفات المعياريه ، أو قد لا يتم منح الائتمان وقد يتطلب الامر استرجاع العبوات الى غير ذلك •

هذا بالاضافه الى أن العديد من رجال البيع يقضون وقتا ليس بالقليل خارج المنزل وفى السفر وفى الطرق بمفردهم وهذا قد يسبب لهم العزله مما ينعكس على مستويات منخفضه من المبيعات • هذا بالاضافه الى المشكلات المنزليه والاسريه التى قد تحدث أثناء غيابهم عن منازلهم • كل هذا بالطبع قد يوءثر على معنوياتهم وتذبذبها بين مرتفعه أحيانا ومنخفضه أحيانا أخرى ، وعليه فان مدير المبيعات يجب أن يعمل على الحفاظ على معنويات مرتفعه لرجال البيع حتى يستطيعون مواجهة الاحداث غير الساره • وأيضا فانه يجب على مدير المبيعات أن يقوم بتشجيع رجال البيع ومساعدتهم على دفع أنفسهم بالعمل باستمرار عند المستوى المطلوب أو على الأقل تقدير قريبا من ذلك المستوى •

وعموما فانه يوجد بعض الابعاد التى توءثر على جودة أداء رجل البيع ومنها الاتى

(Still, et.al.,1987) : (١) طبيعة عمل رجل البيع ، (٢) صراعـات الدور فيما يتعلق بعلاقته باداء البيع، وبالمنظمه، وبالعملاء ، وبأفراد البيع فـى المنظمات الاخرى وكل منهم يضيف عبئا على عاتق رجل البيع ، (٣) الاتجاه نحو فقد الاهتمام ، (٤) فقد روح الجماعه والشعور بشخصية المجموعه• وبناء عليه فان رجـال البيع يتطلبون دافعيه اضافيه• ان مفاهيم اشباع الحاجه والاعتاديه تساعد فى فهم مـدى تعقدات الدافعيه لرجل البيع ـ ان تطبيق مجهودات الدافعيه يتطلب من مدير المبيعات أن يكون قائدا ماهرا أكثر منه مجرد محفز لرجال البيع ـ فيجب ان يكون على درجه مـن المهاره فى الاتصالات الكتابيه والشخصيه• ويتم تطوير أداء العمل المرضى عن طريق فهـم القوة الدافعيه والعمليات والجدوله الفعاله للعلاقات، فالقياده الفعاله هى فى الحقيقـه اتصال ذو طريقين •

وعلى أية حال فانه يجب مراعاة الاتى عند دراسة الدافعيه (Patty & Hite, 1988) :

(١) ان مدير المبيعات لا يستطيع دفع رجال البيع • ولكن يمكنهم أن يقوموا بالامـداد بالظروف ذات الصله والتى تشجع رجال البيع على الرغبه لدفع أنفسهم• فيوجد اختلاف بين الدافعيه والتحفيز • فالحوافز هى اساليب أو وسائل خارجيه توءثر على سلوك الفـرد وتصرفه من خلال دفعه للقيام بأعمال معينه توصله الى اشباع حاجاته• أما الدوافـع فهى محرك داخلى وقُوى حقيقيه قد تنشأ عن حاجه أو حاجات غير مشبعه (أو مشبعـه بدرجة ما) وتشكل قوة حقيقيه تجعل الانسان يسلك سلوك معين لتحقيق هـدف أو أهداف معينه•

(٢) ان البيع الناجح يعتبر أو يكون داله فى ثلاث عوامل وهما الدافعيه والقدره علـى البيع ومدى توافر الفرصه• فليس من الكافى أن يكون رجل البيع حقيقة راغبا فى البيـع ولكن يجب أيضا أن يكون لديه المعرفه والممارسه (النظريه والتطبيق) على البيع، هـذا بالاضافه الى توافر الفرصه لتحقيق ذلك • وعلى أية حال فانه يوجد استثناءات لذلـك فتوافر الدافعيه والقدره والفرصه لا يشترط أن تُحقق النجاح فى العمل البيعى.وعمومـا فانه يوجد اختلاف في وجهات النظر فيما يتعلق بذلك الموضوع (عرفه وشلبى، الادارة والفراغ جـ١ ، ١٩٩٠) •

(٣) ان المنتجات لا تبيع نفسها ولكن الافراد يقومون بذلك ، فالافراد هم الذيـن يجعلون الاشياء تحدث •

(٤) ان رجال البيع يتأثرون بشده بمديريهم (وهو ما يسمى بتأثير بجمليون) وسيتـم

ايضاحه لاحقا • ويمكن لمدير المبيعات التأثير على الاداء لرجال البيع عن طريق تصميم الرساله التي يتوقعون رجال البيع أن يستجيبوا لها • ويجب أن يقتنع مديروا المبيعات برجال البيع ويشجعونهم •

(٥) ان خلق الظروف التى تشجع رجال البيع لدفع أنفسهم يجب أن تكون عمليه مستمره •

(٦) ان الابقاء على مستوى مرتفع من المبيعات يمكن تحقيقه عندما يتحقق النجاح لكل من رجال البيع والمنشأة •

وعلى أية حال فان مدير المبيعات فى قيادته لرجال البيع عليه أن يتبنى مزيجا فعالا من نظريات الدافعيه التى تتلاءم مع رجال البيع الذين يشرف عليهم وتساهم فى دفعهم نحو العمل البيعى البيعى المنتج والخلاق • وسوف نتناول فى هذا الفصل لاهم نظريات ونماذج الدافعيه التى يمكن الاسترشاد بها فى هذا المجال •

الروح المعنويه والدافعيه والرضا الوظيفى

عادة ما يوجد لبس بين الدافعيه والرضا الوظيفى والروح المعنويه ، فأحيانا قد يتم استخدامهما بالتبادل • وهذا غير صحيح ، فالمعنويه تشير الى الاتجاه الذى يملكه الشخص نحو المنشأة وبيئة العمل ونحو الجماعه • أى أن الروح المعنويه اتجاهات الافراد والجماعات نحو التعاون النابع من ذاتهم لاداء العمل (Davis,1981) • أما الدافعيه فتشير الى قوة رغبة الفرد فى أداء العمل جيدا • وبينما تعتبر المقدرة على درجه من الاهميه فى أعمال البيع ، فان الرغبه يمكن أن تكون أكثر أهميه فى بعض المواقف • أما الرضا الوظيفى فهو شعور بواسطه الفرد ، وعلى ذلك فان العاملين الذين يتمتعون بمعنويات عاليه ، قد يحبون العمل ، والمنظمه التى يعملون بها ، ويتوافر لديهم الدافع للعمل التعاونى مع زملائهم لتحقيق الهدف العام • وتتسم الروح المعنويه بالديناميكيه ولذا فانها تنمو وتتطور بمرور الوقت • ويجب الاشاره الى أنه بالرغم من أنه يفترض أن تكون العلاقه موجبه بين الروح المعنويه والانتاجيه الا أن ذلك لا يكون بصفه مطلقه وانما يجب ملاحظة أن الروح المعنويه تشير الى القابليه لزيادة المبيعات اذا اتيحت الظروف والعوامل لذلك •

وعلى أية حال فان الدراسات المتعلقه بالانتاجيه وبالمعنويه لم تصل الى استنتاجات قاطعه عن العلاقه بين المعنويه والانتاجيه • وعموما فان أكثر العاملين من رجال البيع انتاجيه هم الذين يملكون معنويه جيده ، ولكن الابحاث تشير الى أن تلك العلاقه غير

موء كده ، فالذين يملكون معنويه جيده فى المنظمه قد لا يكون لديهم دافعيه مرتفعـــه للعمل ، وبدلا من ذلك فان بعض رجال البيع يمكن أن يكونوا منبسطين ومسروريـــن مما قد ينعكس على عدم رغبتهم فى ممارسة أية مجهودات اضافيه • ومن ثم فان البيئه الاقـل سرورا ولكن أكثر تحديا يمكن أن تساعد على زيادة المجهودات لبعض الافراد •

ان التتابعات التى قد تنشأ عن المعنويات الضعيفه يمكن أن تؤثر على معـــدل دوران العمل ، كما تعطى اشارات عدم الاهميه فيما يتعلق بالمنشأة والاصدقاء والعملاء • وأيضا فان المبيعات عادة ما تتأثر سالبا مع المعنويات الضعيفه • ان العوامل الخارجيـه خارج بيئة العمل يمكن أن تساهم فى ذلك مثل المشكلات العائليه والماليه • ويمكن لمدير المبيعات استئصال مصادر المعنويات الضعيفه • فنجد أن الاتصال الضعيف وعـــدم الصراحه وعدم المساواة فى المعامله وفى المكافآت وفى الحصص البيعيه ، وفى تطبيق نظـام الترقيات وفى ظروف العمل وفى التوزيع على المناطق ، كل ذلك يمكن أن يكون مصـــدرا للتفضيل أو التمييز • وبالرغم من المجهودات للتقليل من المشكلات المتعلقه بالمعنويـات فانه لابد من الاستمرار الدائم فى بذل الجهود نظرا لتغير الظروف •

وهنا تظهر أهمية نظر مدير المبيعات الى رجال البيع نظره كليه والاعتبار الكلـــى لعامل البيع داخل وخارج المنشأة • ومعرفة المصادر التى تسبب ضعف المعنويه ومحاولـة حل المشكلات داخل بيئة العمل وأيضا خارج بيئة العمل • ومن ثم تبدوا أهمية الاتصال الجيد بين مدير المبيعات ورجال البيع والسماع للشكاوى ومحاولة حلها ومعرفة أسبابهـا • وبناء على ما سبق يتضح أهمية العلاقه بين الروح المعنويه والانتاجيه وأنها علاقه معقده ، وذلك نظرا للخلط بين الروح المعنويه العاليه وبين المتغيرات التى تتضمنها كالاشبــاع أو الرضا الداخلى والخارجى والسعاده • ونجد أن النظره الحديثه للروح المعنويه تختلـف عن النظرة التقليديه والتى بناء عليها كان الاعتقاد السائد أن الروح المعنويه تعبير عـــن سعادة العاملين ، ولكن سرعان ما ظهر أن العامل السعيد ليس بالضروره هو الشخـص المنتج أو المبدع فى عمله • أما النظره من جانب البعض للروح المعنويه فانها تؤكد علـــى أهمية تحقيق الدافعيه من خلال العوامل الدافعه (Hackman & Oldman,1976) وليس من خلال العوامل المحيطه بالعمل •

وتعرف الدافعيه عموما على أنها السلوك الموجه للهدف والذى يقع تحت تأثيــــر احتياجات أو رغبات معينه • ان الاحتياجات تقترح النقص فى شيء ما ، وبالوصول الـــى الهدف فانه يمكن اشباعه • بينما الرغبات تقترح شعور قوى وموجود • ان تعقد الحاجـات

والرغبات النابعه من داخل الشخص تقودهم الى العمل من أجل اشباع تلك الحاجـات والرغبات • وعلى أية حال فان الدافعيه تختلف من فرد لآخر وأيضا يختلف الافراد من حيث وسائل الدفع ، فالبعض يمكن أن يتم دفعه مع القليل أو مع عدم وجود موء ثـرات• والبعض الآخر يمكن أن يتم دفعه باستخدام العوامل المرتبطه بالعمل مثل النقود، وظروف العمل ، وفهم المشرف، والمركز، وخلافه• ان رجال البيع معرضين عادة لفقدان الثقـه والاحباط وذلك اذا واجهوا فترات من انخفاض المبيعات أو انعدام البيع •

هذا وقد عرف والكروزفاقه (Walker, et.al., 1977) الدافعيه على أنهـا مقدار الجهد الذى يرغب رجل البيع فى بـذله على كل نشاط من الانشطه المصاحبـه لعمله، مثل مقابلة العملاء الجدد المرتقبين ، والتخطيط للمقابلات البيعيه وعمـل التقارير الى غير ذلك •ويمكن ايضاح ذلك كما يلي :

الحاجـه (قلق أو توتـر) ← سلوك موجه للهدف ← انجاز وتحقيق الهدف ← تخفيض التوتر أو القلـق

ويوجد اتفاق عام بين علماء السلوك على ثلاث عوامل ذات صله بالدافعيه وهى:

(١) ان سلوك الشخص ليس رشيدا ولا عشوائيا • وانما هو موجه نحو الهدف• فلـو أن الادارة فى الحقيقه ترغب فى فهم لماذا يسلك الفرد سلوكا معينا ، فان أولئك القادة يجـب أن يفهموا أهداف الموظفين • وتبدأ العمليه بحاجات ورغبات الافراد ، وغالبا ما تخلـق هذه الحاجات القلق أو التوتر •

(٢) ان العمليات التى عن طريقها يشبع الفرد احتياجاته يتم تعلمها وقليلا منها يكـون بالفطره •

(٣) ان معظم الافراد اجتماعيين بطبعهم والافراد الآخرين والجماعات الاجتماعيه تلعب دور هام جدا فى التأثير على سلوك الافراد وطريقة اشباعهم لحاجاتهم •

ان الدافعيه فيما يتعلق برجال البيع تمثل مقدار الجهد الذى يرغب رجل البيـع فى بذله على الانشطه المصاحبه لعمل البيع مثل المقابله مع العملاء المرتقبين الى غيـر ذلك • ان المجهود المبذول بكل نشاط من أنشطة البيع يقود الى مستوى معين مـن الانجاز على واحد أو أكثر من أبعاد أداء العمل ، كحجم المبيعات الاجمالى، والربحيه، والمبيعات للعملاء الجدد، والتوصل الى تحقيق الحصه البيعيه •• الخ•

وبناء على السابق فان الروح المعنويه تتعلق بجانبين وهما الرضا الوظيفـى

(الاشباع الداخلى فى بيئة العمل) والرضا الخارجى (الاشباع خارج بيئة العمل) • وسوف نركز على الرضا داخل المنظمه باعتبار المنظمه مصدرا هاما لاشباع مختلف الحاجات والتى قد تؤ ثر على الرضا الخارجى• ويعرف الرضا الوظيفى على أنه حاله وجدانيه عقليه ايجابيه تؤدى الى الانطباعات الموجبه من جانب العامل عن بيئة العمل الكليه (Resser, 1973) • وبناء على هذا التعريف فان الاهتمام ينصب على عوامل العمل والتى تعتبر على درجه من الاهميه لرجل البيع مثل المساواة فى المكافأة، وتحسين ظروف العمل ، والعداله فى الاختلافات فى مراكز الافراد والمكافآت العينيه، والاتصال للتعريف بسياسات المنظمه ومدى تقدمها ، وخلافه •

ان الرضا الوظيفى يعبر عنه عموما بالاراء المتعلقه بالعمل بالمنظمه وبالمتغيرات المتعلقه بمضمون العمل (Locke, 1976) • ومن ثم نجد أن الرضا الوظيفى يعتبر خاصيه انسانيه على درجه من الاهميه للافراد فى اعمالهم• ويستتبع ذلك أن الرضا قد يعتبر ذو أهميه فى تحديد السلوك لاداء العمل بدرجات متفاوته• هذا بالرغم من أن الابحاث المتعلقه بالعلاقه بين الرضا وقيم الاداء قد اثبتت علاقه متوافقه فقط مع دوران العمل • فنجد أن العلاقه بين الرضا والاداء تكون من خلال المكافأة، والنتائج والتوقعات فى موقف العمل • ومن ثم نجد أن العديد من المتغيرات تعتبر اساسا للرضا الوظيفى• وعلى أية حال فان العلاقه بين الرضا والاداء تعتبر معقده وقد تثبت فى منظمه دون أخرى ، وقد يرجع السبب فى ذلك الى تفاوت واختلاف أدوات قياس الرضا الوظيفى بين الباحثين عند محاولتهم معرفة تأثير العوامل المختلفه المرتبطه بالعمل على اتجاهات العاملين وأدائهم ، هذا بالاضافه الى تأثير مفهوم العامل عن العمل نفسه وعن مشرفيه الى غير ذلك •

وعموما فقد أوضح شابيروا (Shapiro,1977) خمس أجزاء للدافعيه القويه وهى: (١) الاختيار بعنايه لرجال البيع الملائمين ، (٢) التدريب بفاعليه وباستمراريه، (٣) نظام مكافأة عادل وواضح والذى يكافىء رجال البيع على الاداء الملائم ، (٤) نظام تقييم مصمم جيدا وادارته عن طريق مديروا مبيعات مدربين ، (٥) مجموعه من الممارسات الدافعيه المصممه جيدا•

والجدير بالذكر هنا أن نشير الى أنه قد يكون من الاستحاله دفع الافراد الذين تم اختيارهم بطريقه ضعيفه - ولو أن الافراد الذين تم اختيارهم كانوا ذوى جوده أعلى من مستوى العمل فانهم سوف لا يهتمون به وسوف يتلقون مقابلا ماديا أقل مما يستحقون•

أما اذا كانوا ذوى مستوى أقل فسوف يكونون أقل ثقه وأداء • وهذا يقود الى مزيد من انخفاض الثقه والاداء • والتدريب هنا يساهم فى الدافعيه وذلك عن طريق الامداد بالقدره والثقه• وعلى أية حال فان برامج التقييم والمكافأة لا تكون فعاله اذا لم تساهم فى تحقيق الدافعيه•

نظريات ونماذج الحاجات والحوافز والدوافع

ان مفاهيم اشباع الحاجه والاعتماديه وغيرها من النظريات والنماذج تساعد على فهم طبيعة المشكله المتضمنه فى دفع رجال البيع كأفراد• ان مديروا المبيعات يمكن أن يستفيدوا من هذه المفاهيم لتأسيس نماذجهم الخاصه لدفع سلوك رجال البيع كأفراد وهذا سينتج عنه مجهود دافعى أكثر فاعليه•

وتعتبر دافعية رجال البيع واحدة من أعقد المشكلات التى تواجه العديد من المنظمات ويرجع السبب فى ذلك الى كثرة وتعدد طرق وأساليب الدافعيه ونظرياتها • فاذا تناولناطرق دافعية العاملين فاننا قد نجد الكثير من المحاولات فى ذلك • وعلى كلٍ فانه توجد بعض المحاولات التى حظت باهتمام الباحثين على مدار الوقت وعبر المداخل الاداريه•

اشباع الحاجات والدافعيه•

تعرف الحاجات على أنها مجموعه متنوعه من المتطلبات والرغبات التى يسعى الانسان نحو اشباعها ، ويمكن تقسيم الحاجات الى حاجات ضروريه وأخرى كماليه،أو أوليه وأخرى ثانويه أو غير راقيه وأخرى أكثر رقيا • وهذا التقسيم نسبى حيث يتفاوت من شخص لآخر ومن مجتمع الى آخر •

وعليه فانه لكى يتم فهم الدافعيه يجب أن يتم فهم طبيعة الحاجات البشريه • فالحاجات الاساسيه او الفسيولوجيه هى تلك الحاجات المتعلقه بالمأكل والمشرب والراحه والنوم والحاجه الى التنفس وخلافه• ان اشباع تلك الحاجات يكون ضروريا للابقاء على الحياة نفسها• وطالما أن تلك الحاجات تكون غير مشبعه فان الحاجات الاخرى يمكن أن تملك تأثير دافعى بسيط• ان الحاجات الثانويه تنشأ من تفاعل الفرد مع بيئته ولا تنشأ بالولاده ، ولكنها تتطور مع النضج• ويرى البعض أن تلك الحاجات تتضمن الحاجه الى الامان والضمان ، والانتماء والعلاقات الاجتماعيه ، وتحقيق الذات واحترام الذات والانجاز والمعرفه والفهم والجمال •

وعموما فان الدراسات السكولوجيه قد أوضحت أن النشاط البشرى متضمنا سلوك رجل البيع فى عمله يوجه نحو اشباع حاجات معينه٠ ان نماذج السلوك الشخصى تختلف وذلك نظرا لان الافراد يبحثون لاشباع هذه الحاجات بطرق مختلفه٠ ان الكيفيه التى يسلكها شخص معين تعتمد على طبيعة الحاجات غير المشبعه والمعدله بواسطة الخلفيـــــه الاجتماعيه والبيئيه٠ ان الدوافع عموما وراء أى فعل معين تشتق من التوتر الناشـــئ لاشباع حاجات معينه، وأى اشباع يساهم فى خفض تلك التوترات ٠

هذا .وقد أوضح مازلوا أن الافراد يبحثون عن اشباع حاجاتهم تبعا للترتيب لهـــرم الحاجات والذى قام بوضعه والترتيب كالاتى: الحاجات الفسيولوجيه الاساسيه، حاجـات الامان والضمان (أى الحريه من الظروف غير المؤكده) ، العلاقات الاجتماعيه والانتماء واحترام وتحقيق الذات ، والانجاز، والمعرفه والفهم والجمال ٠ ويرى مازلو أن الشخـص لا ينتقل الى الحاجه الاعلى الا بعد اشباع الحاجه السابقه لها فى هرم الحاجـــــات٠ وبالطبع فانه توجد انتقادات لهذا النموذج ٠ ولكن المهم هنا أن نشير الى أنه ليس مـــن المحتم أن يقوم جميع رجال البيع بوضع هذه الاسبقيات والتتابعات لاشباع الحاجات كما اقترح مازلوا٠ فبعضهم قد يقوم باشباع الحاجه الى احترام الذات قبل أن يقوم باشبـــاع الحاجه الى العلاقات الاجتماعيه داخل الجماعه مثلا٠ وتبعا لنموذج مازلوا فانه كلما تـم اشباع حاجه معينه فهى تفقد تأثيرها كدافع للسلوك، ولكن الحاجات الاخرى غير المشبعه تكسب تأثيرها٠ والافراد باستمرار يحاولون اشباع أكبر قدر ممكن من الحاجات والحاجات غير المشبعه تمارس التأثير الدافعى الاقوى٠

وبناء على ذلك وباستخدام مفهوم اشباع الحاجات، فما الذى يدفع رجال البيع لاداء العمل ، يمكن القول بأن دوافع رجال البيع للعمل تختلف تبعا لطبيعة وأهمية الجـزء من الحاجات غير المشبع فى هيكل الحاجات المتعلق بالفرد٠ ويجب أيضا ادراك أن بعض حاجات رجال البيع يمكن اشباعها داخل بيئة العمل والبعض الآخر خارج بيئة العمـــل ٠ فأحد رجال البيع قد يقوم بالعمل لحاجاته الى النقود، والآخر قد ينظر الى العمل علـى أنه معنى لتحقيق الذات، والآخر قد يشعر بالحاجه لتحقيق أقصى قدراته ويرى أن أدائه لعمله هو وسيله لتحقيق ذلك ٠

وعلى أية حال فانه يوجد علاقه بين الحاجات والحوافز والدوافع٠ فالحاجات ماهـى الا قوى دافعه لتصرف وسلوك الانسان ، فالحاجات هى مسببات أفعال الفرد٠ أمـــا علاقه الحوافز بالدوافع فتأتى من توافق المؤثرات أو المثيرات الخارجيه (الحوافز) مـع

حاجات الفرد . فاذا كان هناك ذلك التوافق فان الحوافز تتحول الى دوافع بمعنى أن المثيرات الخارجيه تتحول الى مثيرات داخليه لسلوك وتصرف الفرد . ويتوقف نجاح أنظمة الحوافز بالمنشآت على قدرة تلك الانظمه على احداث التواء م بين الحوافز وحاجات الافراد .

ومن هنا فانه كلما كانت أنظمة الحوافز غير مشبعه لحاجات الافراد فى المنظمه فهذا يعنى عدم توافق الحوافز والدوافع وانفصالهما عن بعضهما البعض، وكلما كانت أنظمة الحوافز المستخدمه مشبعه لحاجات الافراد كلما زاد التداخل بين الحوافز والدوافع وعندها تصبح أنظمة الحوافز متوافقه ومتطابقه تماما مع الحاجات المرغوبه فهنا تتوافق وتنطبق الحوافز والدوافع .

وبناء على ذلك فانه اذا استطاعت الادارة معرفة الجزء من الحاجات غير المشبع فى هيكل الحاجات المتعلق بالفرد فى وقت معين فانها تستطيع تحديد أفضل حوافز يمكن استخدامها فى دفع أداء رجل البيع تبعا للخطوط المرغوبه . ان هناك حقيقه تتعلق بأن الفرد لديه حاجات معينه وبطريقه واعيه أو غير واعيه يقوم بتكوين أهدافه بناء على تلك الحاجات . فلو أن الادارة تستطيع أن تنجح فى التوفيق بين أهداف المنظمه وأهداف الفرد عندئذ فان سلوك الفرد يمكن أن يتم توجيهه فى تحقيق كلا المجموعتين من الاهداف . فلو أن رجل البيع قلق من ناحية تعليم ابنه ، فسوف يصبح هدفه هو الحصول على نقود أكثر للتقليل من ظروف عدم التأكد . واذا استطاعت الادارة روء ية ذلك فانها سوف تعمل على امداده بفرصه لتحقيق كسب أكثر ، لان ذلك سوف يساعد على تحقيق كلا من أهداف المنشأة (وهى زيادة حجم الطلبات) وأهداف رجل البيع فى زياده دخله .

وعموما فان النقود قد تفقد قوتها كحافز حسب رأى بعض العلماء طالما أن الفرد قد قام باشباع حاجاته الفسيولوجيه ومعظم حاجات الامان والضمان . ويوجد حوافز أخرى تصبح أكثر فعاليه (مثل الفرصه للترقى لمركزأعلى والذى يعتبر طريقه لاشباع الحاجه الى الاحترام وتحقيق الذات) . فالحاجه الى النقود تقل كلما تقدمنا فى هرم الحاجات لمازلو . وبالطبع فان الخوف والتهديد واحتمال الحصول على اموال أقل يمكن ان تكون حافزا سالبا ويسبب خطوره فى عدم اشباع جزء من هيكل الحاجات للفرد وطالما يبقى التهديد فان النقود تستمر فى أن يكون لها تأثير قوى كحافز .

هذا وقد أوضح أرجيرس أهمية الحاجه الى النمو وتحقيق الذات فالشخص ينمو ويتطور من السلبيه والخمول الى النشاط والخلق والابداع ، ومن الاعتماد الى الاستقلال ، ومن محدودية القدرات السلوكيه الى تعدد القدرات السلوكيه ، ومن الميول المحدوده الى

الميول المتعدده، ومن التصرف في بعد زمني محدود الى التصرف ببعد طويل المدى ، ومن الوعى الذاتى البسيط الى الوعى الذاتى اللامحدود والرقابه الذاتيه (Torgersen & We-enstock, 1972) .

وقد أكد ماكللاند على الحاجه لتحقيق الذات من خلال استخدام دافع الانجـــــاز ، فالافراد الذين يملكون هذا الدافع يستجيبون بطريقه مختلفه عن الذين لا يملكونــــــه . فالافراد الذين يملكون دافع الانجاز يتجهون الى الانجاز وتحسين الاداء بقصد الانجاز فى حد ذاته وبغض النظر عما يترتب على ذلك من عائد شخصى قد يعود عليهم من وراء ذلك، وذلك بعكس الآخرين (Albers,1972) . وبالتالى فيجب أن تتضمن الاختبــارات عند اختيار رجال البيع على اختبار ذلك (McClelland, 1979) .

وعلى أية حال فان التحدى الذى يواجه الادارة أصبح يتمثل فى خلق منظمه تمكن من اشباع حاجات رجال البيع بها وفى نفس الوقت تمكن من تحقيق الاهداف المرغوبه على أكفأوجه ممكن . وهنايجب أن يكون واضحا ومفهوما لدى مدير المبيعات ورجال البيع بــأن العـلاقه بين المجهود والمكافأة علاقه ليست بسيطه دائما فهى علاقه معقده . وفى نفس الوقت يجب أن تتضمن عنصر العداله وإلا لما استطاع كلا الطرفين تحقيق الاهداف.

الاعتمــــاديه والدافعيــــه .

فى الخطه التنظيميه الرسميه فان كل رجل بيع يقوم بالرجوع أو يكون مسجلا تجاه شخص ما أعلى منه فى الهيكل التنظيمى، وهو مشرف المبيعات أو مدير مبيعات المنطقــه ، أو المدير التنفيذى للمبيعات فى الشركات الصغيره . وتبعا لنظرية التنظيم التقليديــه ، فان الرئيس يملك سلطه تكليف رجل البيع أن يقوم بعمل فعل معين . ورجل البيــــع يلتزم فى تنفيذه بأوامر وتعليمات الرئيس . ان الصعوبه فى تلك النظريه هى أنها تفتــرض أن السلطه (على الاقل من الناحيه التكنيكيه وليست الظاهره، وهى الحق الرسمى فــى طلب فعل شيئ من الاخرين) يمكن أن تتساوى مع القوة (وهى القدره على جعل الاشياء يتم عملها) . فمدير المبيعات العملى قد أدرك أن اصدار طلب معين الى رجل البيع أو اقتراح كيف يقوم بالتصرف (مثال : تغيير نموذجه السلوكى) لا يعنى بالضروره ان يتغير رجل البيع . وفى العديد من المواقف على أية حال قد توجد مشكله فيما يتعلق بتنفيــذ الاوامر والتعليمات كما هى موضوعه وتطبيقها على الانشطه البسيطه المتشابهه والتى يمكــن عملها بسرعه . وعلى أية حال فلو أن الاوامر والتعليمات تتطلب تعديلات ذات مغزى فــى سلوك رجل البيع خلال فتره معينه فان قبول رجل البيع لهذا التغير المرغوب يصبح من

من الصعوبه التنبوء به.

وعلى أية حال فان قبول أو عدم قبول الاوامر والتعليمات يعتمد على طبيعة العلاقه بين رجل البيع ورئيسه. وفى تحليل العلاقه بين الرئيس والتابع، فان مفهوم الاعتماديه يبحث فى شرح كيف تتلاءم السلطه وتتغير فى العلاقه بين رجل البيع ورئيسه بالاعتماديه على ذلك الرئيس، والاحوال الذى يعتبر فيها ذلك الرئيس ممارسا للسلطه الكامله بطريقه ملائمه. ان هذا الموقف مساوى الطاعه العمياء والتى من النادر وجودها فى الحياةالعمليه. وعلى النقيض الآخر، فان رجل البيع ورئيسه يمكن أن يكونا معتمدين اعتمادا كاملا (مثال: وجود اعتماد متساوى بين كلا من الطرفين). والسلطه هنا تكون بغير ذى فائده كمغزى للرقابه. وبالرغم من أن هذا الموقف يكون نادرا فانه يبدوا مرغوبا كثيرا حيث أن رجل البيع يكون معتمدا على رئيسه للوصول الى تحقيق أهدافه الشخصيه، والرئيس سوف يعتمد على رجل البيع فى المساعده لتحقيق أهداف المنظمه. ولذلك فان الارتباط الكامل بين أهداف المنظمه والافراد يمكن ان يكون ممكنا (Griffin & Moorhead, 1986).

وعلى أية حال فان الموقف العادى للعلاقات بين رجل البيع ورئيسه تعتبر واحدا من مواقف الاعتماديه الجزئيه. فان رجل البيع يشعر جزئيا بالاعتماديه على رئيسه فيما يتعلق بأن رئيسه يمارس السلطه بطريقه ملائمه فى بعض المواقف وليس فى الآخر، ويشعر الرئيس بالاعتماد الجزئى على رجل البيع للمساعده فى الوصول الى أهداف المنظمه والتى يقف مسئولا أمام الادارة العليا عن تحقيقها. فكل رجل بيع له منطقه للقبول أو نطاق معين يقوم فى حدوده بقبول التعليمات من رئيسه (Davis, 1981). وكل رئيس يملك منطقه متشابهه والتى فى نطاقها يحترم طلبات رجل البيع. وفى خلال هذه المنطقه من القبول فان كلا من رجل البيع والرئيس يمارسان درجه من القبول والتى تتغير تبعا لظروف تتفاوت من عدم الحب وعدم الموافقه الى التعاون والاعجاب.

ويجب أن يحاول مدير المبيعات توسيع منطقة القبول ويزيد درجة القبول لكل رجل بيع، ولكن تحقيق هذا يعنى توسيع منطقته الخاصه وزيادة درجة قبوله الخاصه. وهذا يعنى أن الاشراف الفعال سوف يكون متطلبا أساسيا لتحسين الاداء. فمن خلال الاشراف الفعال فان مدير المبيعات يمكن أن يشبع الكثير من حاجات رجال البيع وفى نفس الوقت الحصول على تعاون كامل منهم فى النضال لتحقيق أهداف المنظمه. فعن طريق اعطاء ائتمان للعمل الجيد، وعن طريق اقناع كل رجل بيع بأهمية عمله، وعن طريق كسب ثقة رجال البيع فى علاقتهم به، وعن طريق اتباع الممارسات الاشرافيه

التي يمكن فهمها ، فان المدير التنفيذي للمبيعات يدفع رجاله لتحسين الاداء•• ولاشك أن رجال البيع تحت هذا النوع من الاشراف يعملون بجديه لكسب المكافأة والتقدير ، والموافقه الاجتماعيه، والاحترام الذاتي وتحقيق الذات• ان الاشراف الجيد يعني أن رجال البيع يتم التعامل معهم كمخلوقات بشريه ، كأفراد لهم خصائص آدميه وليس كالآلات•

نظريه س ، ونظريه ص •

ان بعض الافتراضات المتعلقه بالدوافع والتي لا تزال تلفت الانتباه هي نظريه (س) ونظريه (ص) • ان النظريه س كما اسماها مكرجر ما هي الا نظره تقليديه للتوجيه والرقابه• وتفترض هذه النظريه أن الفرد لديه الشعور بعدم حب العمل ولذلك فهو يعمل على تجنبه كلما أمكن • وعليه فانه في تطبيق هذه النظريه على رجال البيع كأفراد فانه يتم تهديدهم بالعقاب حتى يقوموا ببذل الجهد الضروري وأداء الاعمال المسنده لهم لتحقيق أهداف المنظمه• وتبعا لنظريه س فان ذلك الصنف من البشر يحبون أن يتم توجيههم ورقابتهم بصورة مباشره حيث أنهم يتجنبون تحمل المسئوليه ويملكون طموحات بسيطه ويرغبون في تحقيق الامان والضمان أكثر من أي شيء آخر•

أما نظريه (ص) فتبنى على أن بذل المجهود الفعلي والجسماني في العمل شيء طبيعي وأن العمل مصدرا للاشباع ، وأن الرقابه الخارجيه والتهديد بالعقاب ليست الوسيله لجعلهم يبذلون الجهد نحو تحقيق الاهداف• فرجل البيع تبعا لهذه النظريه يمارس توجيها ورقابه ذاتيه في خدمة الاهداف التي ينتمي اليها والتي هي داله في المكافأة المصاحبه للانجاز• ويعتبر اشباع الحاجات المتعلقه بتحقيق الذات (أقصى الامنيات والامال والانجاز) من أهم المكافآت ذات المغزى بالنسبه له• ان الفرد طبقا لهذه النظريه يمكن ان يتعلم تحت ظروف قياسيه وذلك من أجل البحث عن المسئوليه وليس تجنبها ، ان القدره على ممارسة درجه كبيره من التخيل والخلق والابداع لحل المشكلات بالمنظمه ليست متعلقه بحدود ضيقه ولكنها يمكن أن تكون بلا حدود (McGregor, 1960) •

وبمقارنة نظريه س، ص في اطار المنظمه وأهدافها فان نظريه س تفترض أن أهداف العاملين الشخصيه غير متوافقه مع أهداف المنظمه وبناء عليه فان المنظمه تعتمد على استخدام السلطه كأداة للامر والرقابه• أما نظريه ص فهي تعضد أن الافراد لديهم الكثير من العطاء للمنظمه لو أنهم استطاعوا قبول أهداف المنظمه• وعليه فانه يمكن الاستفاده من جميع الافراد• وعلى أية حال فان استخدام السلطه قد يحد أو يعوق تنمية هذا

المفهوم وذلك بالرغم من أهمية وضرورة السلطه فى حالة عدم تعاون الافراد. ان الاختلاف الاساسى بين النظريتين يفتح المجال لنماذج الدافعيه وذلك عن طريق دراسة الافتراضات وراء كل نظريه ومعرفة الدوافع بناء على تلك الافتراضات .

هذا ويجب ألا يعتمد مدير المبيعات على نظريات معينه بصورة مطلقه ودائمه لدفع الافراد على العمل وانما يجب أن يتم الاستفاده من تلك النظريات واعتبارها مرشدا وموجها لهم فقط، وذلك نظرا لان رجل البيع قد يكون بحاجه الى شيء معين فى مكان وزمان معينين ، ولكن بعد حدوث ظروف معينه فقد تصبح هذه الحاجه غير ذات قيمه له بعد تلك التغيرات التى حدثت. ومن هنا تصبح أهمية دراسة الحاجات وطبيعة رجال البيع مع الاخذ فى الاعتبار أن الافراد يمكنهم تغيير سلوكهم بعد أن يتم اشباع مجموعه معينه من الحاجات (Clayton, 1969) .

نظريـــة ذات العامليــن .

اذا نظرنا الى نموذج العوامل الدافعه والصحيه لهيرزبرج نجد أنها توضح أن الرضا وعدم الرضا الوظيفى ليسا عكس بعضهما ولكن الافضل النظر اليهما على أنهما منفصلان ومتوازيان. فالرضا الوظيفى يرتبط بشعور الفرد بأهمية محتوى العمل (الانجاز، والتقدير والاعتراف، العمل نفسه، المسئوليه والنمو والتقدم) ، أما عدم الرضا الوظيفى فيرتبط بشعور الفرد بأهمية محيط (سياق) العمل (الاشراف، ظروف العمل، العلاقات بين الاشخاص ، المكافأة والضمان ، سياسات المنشأة) (Herzberge, 1968) .

وقد ناقش هيرزبرج أنه يوجد مرحلتين لعملية الدافعيه للعاملين ، المرحله الاولى هى تركيز المديرين على العوامل الصحيه بطريقه ملائمه ، بمعنى أن الاجر والضمان يكونان ملائمان ، وكذا فان ظروف العمل يجب أن تكون على درجه من الامان ، والاشراف الفنى يجب أن يكون على درجه من القبول من جانب العاملين ، وخلافه مما يشبه ذلك . وبالتطبيق على رجال البيع فانه اذا قام مدير المبيعات بمراعاة ذلك بطريقه ملائمه وبدرجه معقوله، فان ذلك لا يؤدى الى الدافعيه ولكن ذلك يوصل الى مجرد ازالة حالة عدم الرضا من جانب رجال البيع. فالمدير الذى يحاول أن يحقق الرضا بواسطه العوامل الصحيه وليست العوامل الدافعه لن يصل (فى رأى هيرزبرج) الى تحقيق ذلك. والمرحله الثانيه هى اعطاء العاملين الفرصه لممارسة العوامل الدافعه مثل الانجاز والاعتراف والتقدير والنتيجه هى مستوى عال من الدافعيه والرضا . وقد ذهب هيرزبرج لابعد من معظم النظريات حيث رأى أن الاعمال يجب اعادة تصميمها للامداد بمستويات مرتفعه من

العوامل الدافعه.

ان نظرية ذات العاملين تختلف عن النظريه التقليديه التى توضح أن اى عامل متعلق بالعمل يمكن أن يكون مصدرا لكل من الرضا أو (و) عدم الرضا والتى تسمى نظرية العامل الواحد (Solomon, 1960) . وعلى أية حال فيوجد العديد من الانتقادات لنظرية هيزبرج ، هذا بالاضافه الى تناقض او تفاوت النتائج (House & Wigdor,1967; Wh-itset &Winslow,1967) . ولم يوء يد هذه النظريه سوى القليلين أمثال فردلاندر وهالبرين وغيرهم (Friedlander, 1964 ; Halpern , 1966) . واذا نظرنا الى السبب فى الاختلافات نجد أنه يرجع الى اهمال المتغيرات المتعلقه بالاختلافات الفرديه لعديد من الابحاث. فقد أوضح جرونفيلد وزميله أن هناك تأثير لبعض العوامل الفرديه على مستوى الرضا الوظيفى كالعمر ودرجة التعليم وكون الشخص تابعا او مستقلا ، كما أوضح أن الشخص التابع ينظر الى الرضا الداخلى والرضا الخارجى على أنهما مرتبطان ، أما الشخص غير التابع (المستقل) فيعتبرهما مستقليين كما يعتبر الرضا الداخلى فقط هو المرتبط بالرضا الوظيفى الكلى (Gruenfeld & Weissenberg, 1970) . ومن ثم نجد أن نظرية ذات العاملين لهيزبرج تمثل علاقات مبسطه جدا عن الدافعيه والرضا ومصادر الرضا وعدم الرضا الوظيفى، ولكل منها هى ونظرية العامل الواحد مزاياها وعيوبها وما يهمنا هنا هو كيفية الاستفاده منها فى مجال المبيعات .

ويوجد اثنين من التطبيقات الهامه لنظريه ذات العاملين لادارة المبيعات الاول : هو أن الادارة يجب ان ترى أن العمل يمد بالظروف التى تمنع عدم الرضا (وهو الحصول على يوم عمل عادل من رجل البيع) . وهذا يعنى أن الادارة تحتاج الى الامداد ببيئة عمل مقبوله، ومكافأة عادله، ومزايا عينيه ملائمه، واشراف عادل ومقبول ، وضمان للعمل . وثانى التطبيقات هو أن الادارة يجب أن تمد بفرص للانجاز ، والتقدير ، والمسئوليه ، والتقدم (بما يوء دى الى دفع أداء رجل البيع بصورة أبعد أو أكثر من الحصول على يوم عمل عادل) .

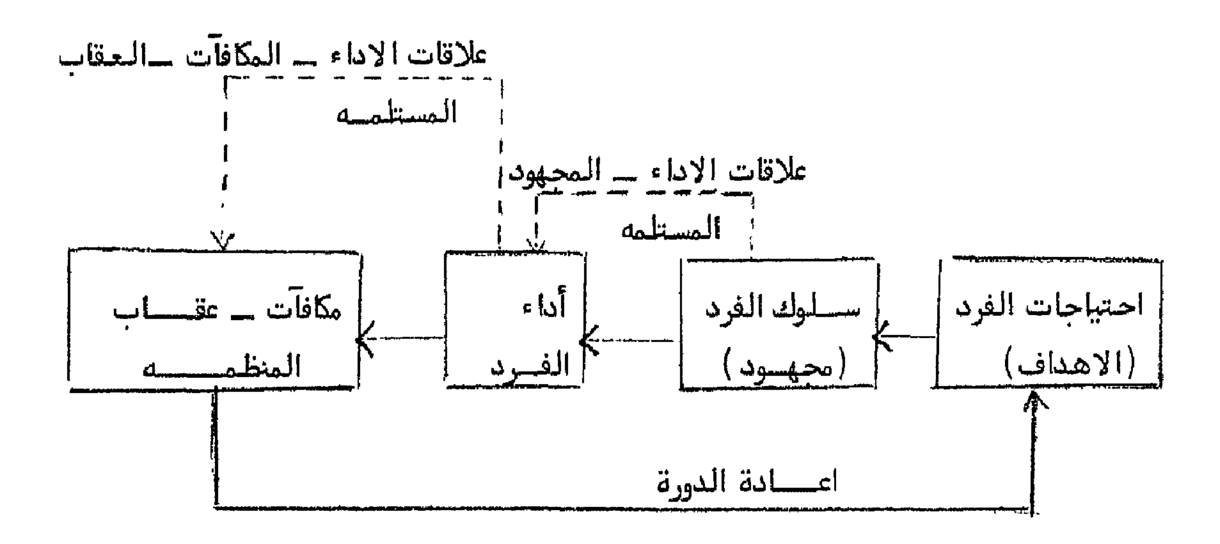
نظرية التوقع .

ان نظرية التوقع تقترح أن الدوافع تعتمد على شيئين أساسيين وهما درجة الرغبه فى الحصول على شيىء ما (قوة تفضيل الشخص للقيم المنتظره من الجهد الذى يقوم به) واحتمال حدوث تلك الرغبه. وتركز نظرية التوقع لڤروم على الافتراضات الاتيه (Nader & Lawler,1983) : يتحدد السلوك عن طريق اتحاد قدرة الشخص وتأثير البيئه، يقوم

الافراد باتخاذ القرارات المرتبطه بسلوكهم فى المنظمه ، ان الحاجات والرغبات والاهداف تختلف من فرد الى آخر ، يقوم الافراد باتخاذ القرارات والاختيار من بين الخطـــط البديله لسلوكهم وذلك بناء على مفهومهم الخاص فى أن القيام بسلوك معين سيوء دى الى مخرجات معينه مرغوبه ، ويوضح شكل (٣٤) نموذج ڤروم فى الدافعيه •

شـــــكل (٣٤)

نمـــوذج ڤـــروم فى الدافعيـــــه



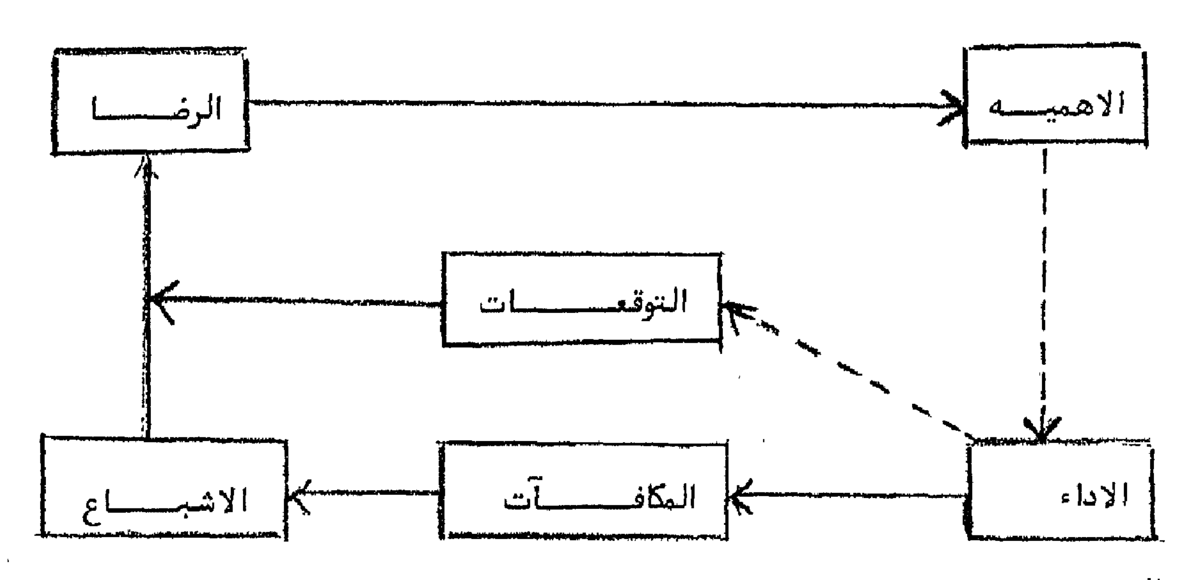
ان نموذج ڤروم يعتبر من النماذج الشائعه للدافعيه والذى يركز على أن دافعية الفرد نحو فعل معين فى وقت محدد تقوده نحو بذل جهد معين • وذلك الجهد يرتبط بقـــدرة الفرد والعوامل البيئيه وينتج عنه أداء معين ويوصل الى نواتج مختلفه كل منها له قيمـــــه مرتبطه به • وتركز نظرية ڤروم على الجوانب الاتيه وذلك اذا ما طبقت على رجل البيع: ان رجل البيع يتوقع ان المجهود سيقود الى أداء مرتفع و أن الاداء سوف يقود الى نواتج معينه وأن كل ناتج له قيمه معينه ، وعلى المقابل فان بورتر ولولر قد أوضحا أن العلاقه بيـــن الرضا وبين الاداء قد تسير بطريقه عكسيه ، بمعنى أن الاداء المرتفع يقود الى الرضا وليـــس العكس (Porter & Lawler, 1967) • وتعتبر نظرية التوقع على درجه من الاهميه بالنسبه لمديرى البيع الذين يرغبون فى تحسين دافعية تابعيهم • وقد أقترح نادلر ولولـــر من أجل ذلك الخطوات الاتيه : (١) حساب المخرجات (المكافأة) التى غالبا مايرغبهـــا العاملون ، (٢) تحديد مستويات الاداء التى يكون العاملون بحاجه اليها لمواجهـــــة أهداف المنظمه ، (٣) التأكد من أن مستويات الاداء المرغوبه يمكن التوصل اليهـــــا ،

(٤) ربط المخرجات المرغوبه (المكافأة) بالاداء المطلوب، (٥) تحليل الموقف بصورة كامله وذلك من أجل اكتشاف بعض التوقعات التى قد تكون متعارضه أو غير متوافقه مع بعضها البعض، (٦) التأكد من أن المكافأة كبيره بدرجه كافيه، (٧) التأكد من أن اجمالى النظام يعتبر عادلا لكل الاطراف .

وايضاحا لذلك فان النظريه توضح الاتجاه للاداء بطريقه معينه يعتمد على توقع أن فعل ما سوف يترتب عليه تتابعات معينه، وعلى قيمة هذه التابعات بالنسبه للفرد، وبالنسبه لرجل البيع فان الفعل هو أداء المبيعات، والتتابعات هى مستوى الرضا المشتق من ممنوحات الادارة والتى تخدم كمكافأة لاداء رجل البيع . ان ميكانيكية الدافعيه للتوقع/القيمه تشرح عملية اشباع الحاجه من خلال السلوك الموجه نحو الحصول على الرضا . وبالنسبه لرجل البيع كمستهلك داخلى ، فان العمليه تكون دورة مستمره من الاداء والاستهلاك للممنوحات الاداريه . ويوضح الشكل التالى (٣٥) العلاقات المتداخله للمتغيرات .

شكل (٣٥)

العلاقات المتداخله للمتغيرات فى نموذج التوقع



المصدر : Sweitzer & Pathak, 1977, P. 4

ان مدى امتداد رضاء الفرد عن الممنوحات الاداريه يعتمد عادة على شعوره بأنه يستحق شيىء ما وأيضا شعوره بما يحصل عليه فى الحقيقه . وكلما قل الاختلاف بين التوقعات والاشباع الحقيقى كلما زاد مستوى الرضا . ان قيمة التتابعات للفرد توضح بواسطه أهمية الدافع التى تشير التتابعات له . ان الاشباع ، والرضا وأهمية المتغيرات يمكن ملاحظتها

من خلال اتجاهات رجل البيع عن الخصائص المختلفه لعمله. ان الاتجاهات نحو الابعاد لخبرة الفرد ترتبط بدافعية الرضا وتلعب دورا فى تحديد الدافعيه التى تقود الى فعل. ان الارتباط بين الاتجاهات والدافعيه تقترح استخدام نماذج الاتجاه لاختبار فائده العلاقات فى شرح أداء القوة البيعيه.

انه من الممكن المحاسبه من أجل طبيعة الممنوحات الاداريه كما ترتبط بهيكل الدافعيه لرجل البيع . ان الرضا لا يعتبر مفهوما ذو بعد واحد وانما له العديد من الابعاد تتوافق مع هيكل الدافعيه. ان عملية المقارنه بين التوقعات والظروف الحقيقيه ترجع للعديد من المستويات الى الدافعيه. ولهذا السبب فان الممنوحات الاداريه تتأثر لرجل البيع للعديد من المستويات. ان العديد من المصادر توافق على أن الممنوحات الاداريه فى شكل مكافآت نقديه فقط ليست حافز غير كافى لرجل البيع . وتحت خطط العموله المتشابهه ورجال البيع يخدمون أسواق متشابهه يمكن أن يوضح اختلافات جوهريه فى أداء المبيعات . وبالاضافه، فان الاعتماد على الدوافع الاقتصاديه بمفردها لا ينتج عنه أفضل أداء مبيعات .

واحدى أسباب الاختلاف فى اداء المبيعات يرجع الى الدوافع غير النقديه لرجال البيع. وهذه الدوافع الاخرى حاجات مرتفعة المستوى والتى تدفع الافراد الذين تكون حاجاتهم الاساسيه قد تم اشباعها بعض الشيىء . ان مفهوم الحاجات العليا يبنى على نظرية مازلو بأن الحاجات البشريه منظمه فى هرم الحاجات فى ترتيب حسب اولوياتها . ويمكن أن يرتبط أداء العمل بالرضا عند مستوى متنوع من الحاجات . ان نماذج السلوك الموضحه فى عملية اشباع الدوافع تمد أيضا بروء يات لشخصية رجل البيع .

ويمكن أن يتم وصف شخصية رجل البيع بناء على تقييمه للدوافع التى تعرف وتحدد الانطباع الذاتى، فعمل مازلو بالرغم من تسميته نظرية الدافعيه فهو أيضا نظريه فى الشخصية حسب بعض الاراء . ان قيمه ارتباط الدافع بخصائص العمل لرجل البيع يعتبر بعدا لمكانيكية الدافعيه وأيضا بعدا من أبعاد الشخصيه. ان شخصية العمل لرجل البيع تعتمد على ربط العمل بالدافعيه والتى يمكن أن تكون ذات أهميه كبيره لرجل البيع. والاهميه الكبرى تساهم الى تلك الخصائص التى تلائم بطريقه أفضل تقييم رجل البيع لنفسه. ان العلاقه بين أداء العمل الى دوافع معينه يتأثر بالممنوحات الاداريه والتى تمد بوصف ربط العمل بالشخصيه لرجل البيع .

وعموما فان العوامل المميزه بين الاداء المرتفع والمنخفض باستخدام اطار الدافعيه

التوقع/القيمه يبدوا أن يقع فى قياس الرضا • ان مفهوم الرضا بناء على الاشباع المتوقع والمستلم يمدنا بمقياس مفيد للاختلاف بين الافراد ذوى الاداء المرتفع والمنخفض، فرجل البيع الداخلى ذو الاداء المرتفع يوضح بطريقه ذات مغزى المستويات المرتفعه من الاشباع والرضا مع الممنوحات الاداريه • والاختلاف الكبير يحدث لدافع تحقيق الذات، حيث أن الممنوحات الاداريه لاتمد بمستوى الرضا لاصحاب الاداء المنخفض كما يحدث مع اصحاب الاداء المرتفع•

هذا وقد أوضح البعض أن سياسة المكافأة فى شكل مكافآت داخليه تساهم فى اشباع دوافع تحقيق الذات للقوة البيعيه• وباختبار مفهوم هيزبرج فى تغنية العمل فانه يوضح علاقه موجبه بين اعادة بناء رجل البيع لجعله أكثر كمالا وبين اداء المبيعات• وحيث أن الدوافع الداخليه هامه فى دفع رجال البيع ، فبعض المجهود يجب أن يتم عمله للامداد بمكافأة تحقيق الذات • وعند تقييم رجل البيع يجب أن يتم ملاحظة أنه بينما الاداء يوءثر على الرضا ، فان الرضا يوء ثر على الاداء المستقبلى• ومن الفائده التفكير فى أن علاقة الرضا ـ الاداء للفرد توءثر على مستويات التقييم المستقبلى• وبالرغم من أن السيكولوجيين قد سجلو أن اشباع حاجات أساسيه كالجوع مثلا لا يكون بعد ذلك دافع، وهذا المبدأ لا يبدوا صحيحا فى حالة بعض الحاجات المرتفعة المستوى • فنجد أن تحقيق الذات بطبيعته يتم اشباعه داخليا • وقد أوضحت الدراسات العمليه أنه كلما تم اشباع حاجات تحقيق الذات أكثر، كلما زادت الرغبه فى المزيد• وتقترح أيضا الاثباتات العمليه أن الاتجاهات المتوقعه تسبب الاداء• ان الاعتقاد الحالى للفرد فى أن الرضا الداخلى ينتج من الاداء الجيد يوءثر على سلوكه المستقبلى• وبفحص الاشباع والرضا لرجل البيع مع أداة قياس الاتجاه ، فان المدير يمكن أن يكون قادرا على معرفة التغيرات المستقبليه فى مستويات الاداء . ان دافع تحقيق الذات يحمل اعتبارا خاصا نظرا لان رجل البيع الذكى يعتقد أنه يحقق المبيعات المرتقبه المتعلقه به، فانه يقوم بعمل شيىء ما له قيمه داخليه لنفسه فهو ليس فقط ذو أداء مرتفع حالى،ولكن يوجد احتمال أكبر لان يقوم بالاداء المرتفع فى المستقبل • وعلى أية حال فان أهمية ذلك للقوة البيعيه ذات الاداء المرتفع تتضح من خلال الاختيار الفعال ، والمكافأة والتقييم •

وقد أوضحت الدراسه التى قام بها دونلى ورفيقه (Donnelly & Ivancevich, 1977) بأن مديروا المبيعات يستطيعون زيادة اهتمام رجال البيع بالعمل ، والفرصه للاختراع والخلق والرضا عن العمل وتخفيض التوتر فى العمل والرغبه فى ترك العمل وذلك عن طريق زيادة مقدار المعلومات ذات العلاقه والتى يستلمها والضروريه

لاداء العمل بفاعلية • وبالاخذ فى الاعتبار أهمية تأثير أداء العمل على مدير المبيعات ورجل البيع، فقد أوضحت الدراسه بأن الفشل فى الاخذ فى الاعتبار وضوح الدور لرجل البيع يعتبر خطأ حاسم فى ادارة القوة البيعيه • فيجب أن يفهم رجال البيع متطلبات العمل وما يتوقع منهم القيام به والمعيار الذى سيتم بناء عليه التقييم • ويجب أيضا اعطاء رجل البيع معلومات ليس فقط عن الاداء وانما أيضا عن أسعار المنتجات ، وسياسات الائتمان ، وسياسات الخصم، وتواريخ التسليم، ووقت الاعلان والحملات الترويجيه البيعيه، والممارسات التنافسيه وسياساتها (Hise, 1970) ؛ فالامداد بكل تلك المعلومات له تأثير ايجابى على دافعية ورضاء القوة البيعيه • انه بدون شك يجب أن يتم وصف القوة البيعيه بانخفاض الاهتمام بالعمل ، وقلة الفرصه المستلمه للاختراع والخلق ، وانخفاض الرضا الوظيفى، وارتفاع التوتر الوظيفى سوف يكون منتجاجدا • وبناء على ذلك فان الدراسات قد أوضحت أهمية وضوح الدور بالنسبه لرجل البيع فى التأثير على الدافعيه والرضا • وأيضا فان المعلومات ذات العلاقه بالعمل لها تأثير ايجابى على الدافعيه والرضا •

واخيرا فان الاشكال العديده لنظرية التوقع تمد ادارة المبيعات بالاجابه على الاتى: هل هيكل المكافأة يمد رجال البيع بما يرغبون ، وهل رجال البيع كأشخاص يتلقون أنواع وطاقات من الجهد الادارى المساهم والذى يساعد على تحقيق مجموعه من مستويات الاداء• كيف يقتنع رجال البيع كأشخاص بأن نماذج أداء معينه تقود الى مكافآت معينه • وعلى أية حال فان الادارة البيعيه يجب أن تدرك أن تعلق النموذج بالتوقعات ، وأن رجال البيع بحاجه الى هيئه اداريه للنظر الى مهاراتهم بطريقه واقعيه • وأيضا فانهم بحاجه الى دعم ادارة المبيعات لهم وتطوير مهاراتهم بما يوصل الى تحسين الاداء •

نظريـــــة المســـــاواة•

ان الفرد عادة ما يقوم باختيار السلوك (الفعل) الذى يتوقع أن يقوده الى تحقيق أهداف مرغوبه • ويضع الفرد نصب عينيه تحقيق العداله والمساواة عن طريق مقارنة الجهد الذى سوف يتم بذله مع المكافأة التى سيتم الحصول عليها • ان المساواة ماهى الا اعتقاد بأنه قد تم معاملة الفرد بعداله وذلك بالعلاقه بمعاملة الافراد الاخرين (Mowday , 1979) • وتبعا لنظرية المساواة فان المكافأة عن العمل قد تشتمل الاجر ، والتقدير والترقيه والعلاقات الاجتماعيه والمكافآت الداخليه للشخص نفسه • وللحصول على هذه المكافآت فان الشخص يساهم بالعديد من المدخلات للعمل مثل الخبره والمجهود والتعليم والولاء وخلافه ، وتقترح نظرية المساواة اذا ما طبقت على رجال البيع بأنهم يوجهون مخرجاتهم ومدخلاتهم كنسبه ثم مقارنة هذه النسبه لشخص آخر ، والشخص الاخر يمكن أن

يكون فردا فى الجماعه أو أى جماعه أخرى • وبعد الوصول الى هذه النسبه والتى قد تكون فى صورة كميه وبطريقه موضوعيه ، فان رجل البيع يقوم بعملية المقارنه ، ويوجد ثلاث بدائل ممكنه يمكن أن تنتج من عملية المقارنه وهى اما أن يشعر رجال البيع بأن المكافأة عادلـــه أو متساويه بالمقارنه بالاخرين أو أن تكون أقل من أو أكبر من الاخرين • ونجد أن الشخص فى كل الاحوال فى حالة (شعور رجل البيع بعدم المساواة فيما يتعلق بالمكافأة التـــى يحصل عليها بالمقارنه بالآخرين) تجعله يحاول التخفيض من حالة عدم المساواة باستخدام العديد من الطرق ،وأيضا فى حالة شعور رجل البيع بأن المكافأة أكبر بالعلاقه بالاخرين ، وهذا الموقف قد لا يعتبر ذى قيمه وأهميه نظرا لانه لا يسبب أى انزعاج بالنسبه لمعظم رجال البيع، ولكن بعض البحوث قد اقترحت أن رجل البيع تحت هذه الحاله قد يحاول تخفيض عدم المساواة باستخدام العديد من الطرق أيضا (Goodman & Fried-man, 1971) •

وهنا نجد أن مدير المبيعات يجب أن يأخذ فى الحسبان طبيعة الافراد الآخريـن الذين سيقوم رجال البيع بمقارنة أنفسهم بهم• وفى الحقيقه فان بعض البحوث المدعمـــه لنظرية المساواة تعتبر موء يدا والبعض الاخر معارضا ، ولكن على أية حال فان مفاهيـــم المساواة والتوقعات والمقارنات مع الاخرين تعتبر على درجة كبيره من الاهميه، ويجب على ادارة المبيعات وادارة التسويق بل وادارة المنشأة أن تأخذها فى الاعتبار • فى نفس الوقت فانه من الواضح أن الادارة يجب ألا تعتمد اعتمادا مطلقا على هذا الاطار كمحاولة لاثارة دافعية الهيئه البيعيه وانما يجب الاستفاده منه بالتكامل مع الاطارات الاخرى •

نظريـــة تحليـلات مســـارات الأهـــداف •

يقترح هذا المدخل أن العاملين سيكونون مدفوعين للانتاج عندما يدركوا أن الانتاج هو الطريق أو المسار نحو تحقيق الهدف،أو ارتفاع الانتاج هو الذى سيقود الى مكافـــأة والتى تساعد على اشباع حاجه معينه مهمه له• وأيضا فان الرضا الناتج عن هذا المجهـود يجب أن يكون مساويا للقيام ببذل هذا المجهود (Strauss & Sayles,1972) • وقد أكد البعض أنه من المحتمل أن يكون هناك رضا مرتفع وانتاجيه مرتفعه وذلك عندمـــا يتوقع أن تكون الانتاجيه هى المسار لتحقيق أهداف معينه هامه وبذلك يتم تحقق تلـــك الاهداف من خلال زيادة الانتاجيه،ولكن تحت ظروف معينه فان كل من الرضا والانتاجيه قد لا يتعلقان ببعضهما البعض وقد يكونان ذى علاقه سالبه• (Brayfield & Crockett , 1955) .

وبتطبيق ذلك المدخل على الهيئه البيعيه، فان رجال البيع سوف يكونون مدفوعين للأداء البيعى عندما يدركون أن الاداء البيعى الجيد هو المسار نحو تحقيق الاهداف من حيث المكافآت واشباع الحاجات • ومن ثم فان مدير المبيعات الناجح هو الذى يعمل على أن تكون المكافآت والرضا الناتج عنهامساويه للجهد المبذول من جانب رجال البيع• ومـــن ثم فان ذلك سوف ينتج عنه ادراك رجل البيع بأنه عندما يسلك سلوكا ايجابيا ويبذل جهدا خلاقا فى زيادة المبيعات فان ذلك السلوك سوف ينعكس على تحقيق ما يرغب فى تحقيقـــه• فهو يدرك أن ذلك السلوك الايجابى الخلاق من جانبه هو الطريق والمسار نحو تحقيـــق هدفه (المكافأة واشباع حاجه أو حاجات معينه وتحقيق الرضا) •

ومن أجل تطبيق نظرية تحليلات مسارات الاهداف لتحقيق الدافعيه فانه يجـــب توافر الافتراضات الاتيه (Strauss & Sayles, 1972) :

(١) وجود علاقه بين الجهد المبذول وتحسين انتاجية رجل البيع •

(٢) ادراك رجال البيع أن تحسن المخرجات سوف يوصل الى أنواع معينه من المكافآت•

(٣) وجود علاقه بين المكافآت ومساهمة تلك المكافآت فى اشباع الحاجات الضروريـــــه لرجال البيع •

(٤) انعكاس درجة الرضا على جعل قيمة المكافأة مساويه للمدخلات أو الجهد المبذول •

وبربط هذه النظريه بجهد رجل البيع فانه يفترض وجود علاقه بين الجهد المبذول من رجل البيع وبين تحسن انتاجية رجل البيع وتحقيق حجم عالى من المبيعات • كمـــا يفترض وجود علاقه بين ذلك الحجم العالى من المبيعات (تحسن المخرجات) وبيـــن حصول رجل البيع على أنواع معينه من المكافآت أو العوائد التى سوف تعود عليه نتيجـــة تحسن المبيعات بما يوصل الى اشباع رغبات وحاجات معينه له مما ينتج عنه تحقق درجه معينه من الرضا بالنسبه له• وبقدر العائد المتحقق والرضا المترتب عليه فان ذلك ســوف ينعكس بنفس الدرجه على المدخلات التى يعطيها رجل البيع مرة أخرى متمثله فى تكـــرار بذل المزيد من الجهد لتحقيق المزيد من التحسن فى حجم المبيعات •

نظريـــــة اعادة التقويـــــة (التحفيز) •

ان التوقع الذى يتعلق بحاجات معينه وتوءثر على السلوك واتجاه التنفيذ تشـــرح كيفية اختيار الافراد لانماط مختلفه من السلوك لتحقيق الاهداف وفى نفس الوقت يوضـــح كيف يقوم الافراد بتقييم درجة المساواة فى المكافأة والعوائد التى يحصلون عليها للوصول الى هذه الاهداف• ان عملية التقويه لهذا تعد من الادوات الموءثره على اعادة التحفيـــز

للدافعيه وتشرح دور تلك المكافآت كمسبب لتغيير السلوك أو الابقاء على نفس السلوك بمرور الوقت • ان نظرية اعادة التقويه تبنى على أساس افتراض بسيط وعادل وهو أن السلوك الذى ينتج عنه مكافأة من المحتمل تكراره مره ثانيه• بينما السلوك الذى ينتج عنه العقاب يكون أقل احتمالا لان يتكرر (Skinner, 1981) •

فاذا نظرنا مثلا الى أحد رجال البيع الذين يحاولون الحصول على زيادة فى المكافأة ، فلو أنه بدأ العمل بجديه وحصل بالتبعيه على زيادة فى العموله، فان سلوكه قد تم اعادة تحفيزه •وبناء على ذلك فانه اذا رغب فى زيادة المكافأة فانه من المحتمل أن يقوم بتكرار نفس السلوك (وهو العمل بجديه وبذل مجهود أكبر) • ومن الجهه الاخرى، فلوأن الجهد الاضافى الذى قام ببذله لم ينتج عنه أى ارتفاع فى المكافأة، فانه من المحتمل أن يقوم بمحاولة سلوك آخر •

وعموما فانه يوجد نوعين أساسيين من اعادة التقويه (التحفيز) من خلال دعم السلوك بينما يوجد نوعيين آخرين من اعادة التقويه من خلال اضعاف السلوك (Gri- ffin, 1984) ونوضح ذلك فى تطبيقه على عامل البيع كما يلى :

(١) اعادة التقويه من خلال دعم السلوك عن طريق الاتى :

اعادة التقوية الايجابى: وهنا يقوى السلوك المرغوب لرجل البيع عن طريق الامداد بتتابعات مرغوب فيها • كالامداد بالمكافآت والحوافز الايجابيةالتى تساعد على تقوية السلوك المرغوب فيه (زيادة وتحسن المبيعات) •

التجنب : وهنا يقوى السلوك من خلال تمكين رجل البيع من الابتعاد عن التتابعات غير المرغوب فيها • فرجل البيع الذى يعلم أن المشرف أو مدير المبيعات سوف يوجه له اللوم على إساءة معاملة العملاء أو إساءة خدمتهم فانه سوف يحاول جاهدا تحسين معاملة وخدمة العملاء حتى يتجنب اللوم من جانب المشرف أو من جانب مدير المبيعات •

(٢) اعادة التقويه من خلال اضعاف السلوك عن طريق الاتى :

التجاهل : وهنا يتم اضعاف السلوك عن طريق عدم الامداد بتتابع مرغوب وخاصة اضعاف السلوك الذى تم منح مثيله مكافأة من قبل •فرجل البيع الذى تم مكافأته من قبل مشرفه على معاملته الحسنه ودعاباته مع العملاء، فعندما يتمادى رجل البيع فى تلك الدعابات بحيث تصبح أكثر من الحد المطلوب لها ، فان المشرف يمكنه أن يقوم بتجاهل ذلك السلوك وعدم مكافأة رجل البيع عليه، وبذا يستطيع أن يجعل رجل البيع يحد من زيادة دعاباته ومزاحه الزائد عن الحد مع العملاء •

العقاب : وهنا يتم اضعاف السلوك غير المرغوب بواسطة الامداد بتتابعات غير مرغوب فيها • فرجل البيع الذى لا يهتم بعمله ولا يبالى بزيادة انتاجيته قد يلقى العقاب من جانب مشرفه بتوقيع الخصم من راتبه أو التخفيض فى معدل العموله أو خلاف ذلك• ورغم أن هذا الاسلوب قد يكون مجدى احيانا الا أنه يجب استخدامه بحذر شديد فقد يوء دى احيانا الى تتابعات غير مرغوب فيها فبدلا من أن يوء دى ذلك الى الاهتمام رجل البيع بعمله وانتاجيته فقد يوء دى أحيانا الى زيادة عدم مبالاة رجل البيع •

التقسيم لرجال البيع الى فئات متميزه والدافعيه•

ان الحاجه الى تقسيم القوة البيعيه الى فئات متميزه من حيث الجوده أو خلافه يعتبر من الاهميه بمكان فى تخفيض معدل دوران العمل وتحسين الدافعيه• حيث أن الدراسات توضح أن ارتفاع معدل دوران العمل يكون عادة بين رجال البيع الاكثر نجاحا والاقل نجاحا • وعلى أية حال فان فقد الافراد ذوى الاداء المرتفع يكون دائما محل اعتبار من جانب المنشأة ، وفى نفس الوقت يوء كد على أهمية وضرورة الحاجه الى تحسين مداخل الابقاء عليهم • وعليه فان تقسيم القوة البيعيه الى فئات بطريقه فعاله يمكن أن يوء دى الى تخفيض معدل دوران العمل بين رجال البيع مرتفعى الانتاجيه• فمع استخدام عملية التقسيم فان مرتفعى الانتاجيه يمكن أن يصبحون متميزين وموضع اهتمام من جانب المنشأة • .

ان مفهوم تقسيم القوة البيعيه من السهوله قبوله وتبنيه بواسطه مدير التسويق ، فمع العمل مع مختلف الاسواق ، فان مدير التسويق يعرف تماما أنه يتعامل مع العديد من العوامل والمتغيرات بكل سوق من الاسواق ويجب أن يتم التوصل الى كل سوق بطريقه مختلفه• ولتحقيق هذا النشاط فانه يستخدم مزيجات تسويقيه مختلفه لانجاز العمل وتظهر هنا أهمية التقسيم للقوة البيعيه الى فئات متميزه يمكن أن تتعامل مع تلك الاسواق المختلفه •

وعلى أية حال فان تقسيم القوة البيعيه الى فئات متميزه يعد أداة دافعيه على درجه من الاهميه• ومن أهم الاسس المستخدمه فى عملية التقسيم الاتى (Mossien & Fram, 1973) : التقسيم بواسطة التعريف المالى، المنصب الوظيفى، التعريف الشخصى، الاختلافات الاتصاليه، المزايا أو الفوائد الهامه •وعموما فان تقسيم القوة البيعيه من أجل تحسين الدافعيه والاداء ليس بالسهوله المتصوره فهو يتضمن العديد من المشكلات مثل التحيز ، وصعوبة تعريف الانتاجيه بدقه ، ونقص التفاعل ,وأيضا فان التقسيم يتطلب أن يكون حجم القوة البيعيه ليس قليلا ، وأيضا يتطلب استخدام

المستشارين والتجارب وايضا مراعاة عنصر الوقت •

ان القيمه وراء استخدام عملية التقسيم كطريقه دافعه تقع فى الامداد بنظام يمكن من تنمية وتطوير المجرى الوظيفى لرجل البيع ، وتنمية وتطوير أنظمة المكافآت الماليـــــه ، وتنمية وتطوير أنظمة الاتصالات • فنظام التقسيم يمكن أن يساعد على توجيه نموذج المجرى الوظيفى بما يتلاء م مع كل فئه من فئات رجال البيع وبما يتشابه مع ما تم تطويره للآخرين فى البيئه الخارجيه • ومن وجهة نظر المدير ، فان عملية تقسيم القوة البيعيه يمكن أن تمد بمفتاح لتمكين رجل البيع من تحسين أدائهم وخدمة العملاء بطريقه أفضل ، وهـــذا بالتالى يساعد على تحقيق أهداف كل من الادارة ورجال البيع والعملاء •

تأثير بيجماليون ودعم التوقعات الايجابيـــه•

كان بيجماليون نحاتا وملك لقبرص ووقع فى حب تمثال يدعى جيلاتى مصنوع من العاج وقد قام بصنعه بنفسه•وبناء على تخيله وتوقعه • وبعد القيام بعمل بعض الطقوس والصلاه للالهة•من إعطاء فينوس الحياه لهذا التمثال • وبعد عدة قرون أظهر جورج بارنارد مسرحيته المعروفه بيجماليون يحول فيها فتاه من الزهور الى سيده ناضجة الجمال بالاعتماد علـــى تأثير قوة اللغه بدلا من قوة الحب •

ان أثر البيجماليون عندئذ يستند على افتراض أن مانراه منعكسا فى العديد من الاشياء والمواقف والاشخاص يكون هو ما يوضع وفقا لتوقعاتنا الخاصه• فالافراد يخلقون انطباعــات لما تكون عليه الاشياء ، ولو أن هذه الانطباعات قد تم الاعتقاد فيها فانها تصبح بمثابـــة تنبوء ات لتحقيق الذات •

ان السيكولوجيين لا يستطيعون خلق تمثال جيلاتى فى معاملهم ولكن البحــوث السيكولوجيه الرسميه وكذا التحليلات السببيه بواسطه الآخرين لاتدع مجالا للشك فى أن قوة أو تأثير التوقعات وحدها يمكن أن توء ثر على سلوك الآخرين • ولذا فان هـــذه الظاهره الكليه يطلق عليها تأثير بيجماليون • ان الافراد فى غالبية الاوقات يصبحــون بالطريقه التى نتوقعها (أى يتصرفون بالطريقه المتوقعه منهم, Markin & Lillis) 1975) •

وهنا يثور التساوء ل هل تأثير بيجماليون يوجد فى الحقيقه أم أنه مجرد اسطــورة• ان هناك بعض الاثباتات التى توء يد الى حد ما ذلك فى الواقع العملى • وقبل تنـــاول بعض الاثباتات من خلال البحوث العلميه دعنا نتناول بعض الاثباتات العمليه بالواقــع•

فكما نعلم فان العلماء السلوكيين يدركون أن الافراد يخلقون اتجاهات فى العالم المحيط بهم • ان ذلك العالم يشكل مجالا سيكولوجيا ديناميكيا من المشاعر المتداخله والموء ثرة وغير المتداخله والطباع والانطباعات والافتراضات والعروض التى توء ثر على ميولنا وردود أفعالنا ، وتخلق نغمات من الاحساس بالاثارة أو النصر أو الهزيمه أو الثقه أو الاعجاب أو غير ذلك •

ان تلك المشاعر وتلك النغمات التى تحيط بنا يمكن أن تتغير اذا عملنا لتغييرها بارسال العلامات والاشارات والرموز التى نريد أن نعكسها • فالكُميديون (أصحاب الفكاهة) والدراميون ينجحون فى خلق نوع الطبع والمناخ الذى يريدونه بارسال نوع من الاشارات والرموز التى يريدون ايصالها لتعكس أقصى حالة ممكنه من الفكاهه أو الدراما للاشخاص الذين تصل اليهم تلك الاشارات والرموز • وكذا فان كثير من الذين يكون لديهم جمهور يقومون بالتأثير على ذلك الجمهور من خلال الرموز والاشارات التى يرسلونها أو يوجهونها اليهم • ولذا فان مديروا البيع يكونون من أهم أولئك الذين نطلق عليهم "خالقوا ومرسلوا الاشارات والرموز" الى بائعيهم • ومن ثم فان توقعات أولئك المديرين سوف توء ثر الى حد كبير على أداء رجال البيع الذين يشرفون عليهم •

واذا ما انتقلنا من الاثباتات العمليه الى الاثباتات من خلال البحوث التجريبيه العلميه فاننا نجد أن هناك مئات من الدراسات التى تتعلق بأثر التوقعات على الاداء بعضها تم خارج المعامل وأكثرها بالمعامل • ان علماء النفس الكلاسيكيون والحديثون قد قاموا ببحوث عن "أثر بيجماليون" ومن أهمهم " وليام جيمز "William James " الذى استنتج أننا نصبح كيفما نفعل • ان نظريته ترتكز على عكس ما نعتقد من أن الادراك العقلى لحقيقة ما أو لشيىء يوء ثر على التعبير الجسمانى،وعلى سبيل المثال فاننا نشعر بالحزن لاننا نصرخ،أو نشعر بالخوف لاننا نرتعش،أو نشعر بالفرح لاننا نضحك، وهكذا • فالتعبير الجسمانى فى نظريته يبدأ أولا ثم الانفعال العقلى يأتى لاحقا • ولذا فانه يوء كد أننا اذا أردنا التغلب على أحد الاتجاهات العاطفيه بداخل أنفسنا فاننا يجب أن نتجه فى تعبيرات أجسامنا فى اتجاه مضاد أو مناقض لذلك الاتجاه الذى نريد التغلب عليه • وكذا فان "ألفرد أدلر " Alfred Adler " قد أكد ذلك لاحقا بقوله أننا اذا جعلنا أنفسنا نبتسم فاننا سوف نشعر بسعادة الابتسام،وحينما نقف بثقه فاننا سوف نوء كد فى أنفسنا الشعور بالثقه• ومن ثم فان انطباعاتنا وطباعنا سوف تتأثر بتعبيراتنا الجسمانيه.بل أكثر من ذلك فان مشاعر الناس حولنا سوف تتناسب مع مشاعرنا فالاناس حولنا سوف يشعرون بنفس المشاعر التى نشعر بها • وهذا وقد أكد

ذلك أيضا "سكنر " Skinner " حينما أوضح أن سلوكنا يوء ثر على البيئه المحيطه وأن السلوك يتشكل من خلال تتابعاته• وعلى سبيل المثال فحينما يرسل مدير المبيعات اشارات لرجال البيع بأنهم أكفاء وفعاليين وقادريين وناضجين ، وأن عمله وجهده وعملهم وجهدهم له مغزى كبير، فان رجال البيع الذين يستقبلون تلك الاشارات والمعاني سوف يستجيبون في كثير من الحالات بأداء أكثر فعاليه وكفاءة، وسوف يستجيبون أكثرباداراك عملهم على أنه عمل مجدى ومكافيء لهم ومحقق لذاتهم• ان الانطباع الايجابي عن النفس يكون المفتاح للسلوك الايجابي من جانبهم• فاذا تم تغيير الانطباع عن الذات للافضل فان السلوك يتجه الى التغيير نحو الافضل • بل وأكثر من ذلك فان الانطباع عن الذات يضع الحدود والمعايير لانجازات الشخصي وما يمكن أن يفعله أو لا يفعله ذلك الشخص• فان أمكن زيادة الانطباع الايجابي عن الذات فانه يمكن عن طريق ذلك زيادة حدود الامكان أو ما يمكن عمله من جانب الشخص • وبالرغم من قوة وتأثير التوقع فان مدير المبيعات يمكن أن يقوم بتطوير انطباع عن الذات كافي وحقيقي مما يفتح الطريق أمامهم نحو طاقات وقدرات ومواهب جديده مما قد يوء دى الى تحويل الفشل الى نجاح في بعض الحالات• ان ذلك يتم من خلال مفهوم سيكولوجي معين والذى يعتبر أحد أشكال تعديل السلوك والذى يبنى على الرقابه من خلال المعلومات الراجعه•

ان تأثير بيجماليون " Pygmalion Effect " يمكن أن يوضح بصورة أفضل من خلال المغزى الوظيفي عن طريق فحص طبيعة عملية التبادل التي تحدث بين طرفين، أحدهما على سبيل المثال مدير المبيعات والآخر رجل البيع • ومن ثم يتم الاجابه على التساوء لات المتعلقه بالكيفيه التي يقوم بها مدير المبيعات بايصال توقعاته الى رجل البيع وماهي العمليه الديناميكيه التي ينبغي القيام بها من أجل تحسين أداء رجل البيع •

ان روزنسال " Rosenthal " قد اقترح ما أسماه "التفسير ذى العوامل الاربعه " Four-Factor - Explanation " • والعوامل الاربعه التي يعنيها ويرى أنها ذات تأثير هي المناخ ، والمعلومات الراجعه ، والمدخلات ، والمخرجات • ويقصد بالمناخ المجال المحيط بطبيعة عملية التفاعل والتداخل الشخصي• ان الاداء سوف يتحسن حينما يتم تهيئة مناخ مريح، دافيء وموء يد ومدعم وباعث على الثقةوالرضا بدلا من كونه معاكس أو عائق • أما تحسن الادوار من خلال المدخلات يقصد به أن أداء رجل البيع سوف يتحسن حينما يقوم مدير المبيعات بالتعليم أكثر عن رجال البيع ، وحينما يتم الامداد بالمزيد من التدريب والتسهيلات المدعمه• وفي تلك الحاله فان رجال البيع سوف يستجيبون لذلك ومن ثم فان ذلك سوف يوصل الى دعم وتقوية الاداء • أما المخرجات

فترتبط بحقيقة أن أداء رجال البيع سوف يزداد حينما يتم تشجيعهم على الاستفسار وطرح المزيد من الاسئله والبحث عن المزيد من المعلومات • ان المخرجات سوف تكون أكثر يسرا وفعاليه حينما تزداد فرصة الاستجابه وطرح المزيد من الاسئله• أما المعلومات الراجعه فيقصد بها ذلك السيل المتدفق من المكافآت والتقويات التى تسرى بين أعضاء عمليات التفاعل الشخصى• ويتضمن ذلك أن يكون النقد (ان وجد) بناء ا وايجابيا • وأن يكون المدح والاعتراف والتقدير والكرامه والمركز والقيمه الذاتيه من أهم تلك المكافآت والتقويات السيكولوجيه ، والتى توء ثر على الشعور بالثقه والمسئوليه والمركز الذاتى وتحقيق الذات •

ان مديروا البيع حينما يدركون أن امكانيتهم وقدراتهم غير محدوده نحو النمو فانهم يمكنهم أن يركزوا على اختياراتهم وبدائلهم الخلاقه• وعموما فان مديروا البيع الذين يدركون أنفسهم على أنهم جيدين وأن رجال البيع التابعين لهم أيضا جيدين يكونون من أفضل الناس نجاحا فى تبنى وتحقيق تأثير بيجماليون ، مستخدمين قوة التوقع لتعديل أداء من حولهم • ان تأثير بيجماليون يوء كد على فكرة أن الادارة تستطيع وينبغى أن تشجع عامل البيع ذو الاداء الجيد (ذو الانجاز العالى) مع امداده بسيل مستمر من المعلومات الراجعه الايجابيه والسماح له بالتعلم المستمر والنمو وتحقيق درجه مرغوبه من تحقيق الذات • ان تأثير بيجماليون يعنى أن السلوك يتشكل عن طريق تتابعاته،ولذا فان دور مدير البيع يجب أن يساهم فى خلق تتابعات مرغوبه ومجزيه لرجال البيع - ومن ثم فان رجل البيع يتجه للانجاز الذى يمكنه من تلقى المكافأة• ووفقا لنظرية اعادة التقويه فان رجل البيع الذى يتلقى مكافأة عن الاداء الجيد سوف يقوم بتكرار ذلك السلوك الذى أوصله للاداء الجيد وذلك من أجل تكرار المكافأة• ولذا فان رجل البيع سوف يكرر السلوك الذى يعود عليه بالمكافأة ويبتعد عن السلوك الذى يوءدى الى العقاب • ومدير البيع سوف يعمل على تقوية تأثير بيجماليون (والذى يعنى أن السلوك يتشكل من خلال تتابعاته) • وهذا يتواء م مع مفهوم نظرية ص فالمدير حينما يتوقع أن الموقف يدعو الى التشجيع الايجابى تبعا لنظريه ص فان التشجيع سوف يوصل الى تتابعات ايجابيه• أما اذا توقع المدير أن الموقف يدعو الى تبنى نظرية س فان الرقابه الصارمه والعقاب يمكن أن يوصل الى النتائج المرغوبه• ان تأثير بيجماليون يشير الى أن رجال البيع سوف يستجيبون بصورة أفضل للمناخ الذى يعكس الاصاله المتعلقه بنظريه ص •

وخلاصة القول فان تأثير بيجماليون يبنى على فكرة دعم التوقعات الايجابيه تجاه رجال البيع • ومن ثم فان هذه التوقعات الايجابيه بدورها تصبح مجموعه من معيدات

التقويه (تبعا لنظرية اعادة التقويه) والتى تشجع رجل البيع على تكرار السلوك الايجابى ومن أجل تحقيق المزيد من المكافآت التى توصل رجل البيع الى تحقيق طموحاته المتزايده واشباع رغباته المتصاعده٠ والجدير بالذكر أن نظرية مازلوا تدعم ذلك الرأى من حيث أنها ترى أن الشخص يشبع حاجاته تبعا لاولويات متدرجه وفقا لهرم مازلو للحاجات ٠ وان كان ذلك التدرج فى اشباع الرغبات محل انتقاد من جانب البعض والذين يرون أن الانسان قد يسعى الى اشباع أكثر من حاجه أو رغبه من رغباته فى آن واحد٠

وعلى أية حال فان تلك التوقعات الايجابيه من جانب مدير المبيعات سوف تدفع الى تحسين أداء رجل البيع ٠ فتحسين معنويات رجال البيع واتجاهاتهم وسلوكياتهم الايجابيه سوف يترتب عليه زياده المبيعات من خلال تحسن ردود أفعال المستهلك ورضاءه، وكذا انخفاض معدل دوران العمل لرجال البيع وانخفاض معدل شكواهم الى غير ذلك ٠

ان تأثير وقوة ارسال توقعات ايجابيه من جانب مدير البيع تجاه رجال البيع بناء على ماسبق يمكن أن يؤثر على ادراكات واتجاهات وسلوكيات رجال البيع بتحويلها الى ادراكات واتجاهات وسلوكيات ايجابيه حقيقيه تتوافق مع درجة تلك التوقعات الايجابيه التى يرسلها مدير المبيعات لرجاله من أفراد القوة البيعيه٠ ومن ثم يتحقق ذلك الاثر الايجابى المشار اليه والذى يطلق عليه "تأثير بيجماليون" ٠

نظرة تحليليه

ان مدير المبيعات يجب أن يقوم بتطوير مدخل نظامى لدفع رجال البيع لكى يتم الحصول على انتاجيه مرتفعه٠ ويجب عدم النظر الى الدافعيه كنشاط يحدث بدون انتظام ويتم عمله فى فترات انخفاض المبيعات ٠ ان دافعية القوة البيعيه الفعاله تتحقق من خلال مجموعه منظمه من الانشطه التى يتم أدائها باستمرار بواسطة ادارة المبيعات بالمنشأة٠

وعموما فان رجال البيع كمخلوقات بشريه يختلفون من حيث الحاجات ودرجة اشباعها ويختلفون من حيث الشخصيه والمفاهيم الى غير ذلك . وما يدفع شخص معين قد لا يدفع شخص آخر، وما يدفع شخص اليوم قد لا يدفعه فى الغد ٠ فكل رجال البيع لا يمكن دفعهم بنفس الدرجه عن طريق استخدام النقود مثلا ٠ وأيضا مما يزيد العملية تعقيدا أن حاجات البشر غير ثابته فهى تتغير بتغير الظروف٠ وعليه فان الادارة عليهاأن تستمر فى دراسة تلك الحاجات والاهداف والظروف وذلك تبعا لاختلاف نماذج السلوك التاليه التى أوضحهادارمون لرجال البيع (Darmon, 1974) :

(١) بعض رجال البيع مخلوقات اسيرة العادة. فهم لا يُدفعون بواسطة امكانية زيادة أو نقص النقود .

(٢) الدافع الحقيقى لرجال بيع آخرين هو فرصة تحقيق زيادة المبيعات أو الوصول اليه، أو زيادة الحصه البيعيه بغض النظر عما اذا زادت النقود الاضافيه التى سيأخذونها .

(٣) مجموعه ثالثه من رجال البيع يعملون بجديه كافيه للابقاء على مستوى مبيعات كافى للابقاء على أعمالهم .

(٤) وأيضا يوجد رجال بيع لهم رغبه غير ثابته للنقود . فهم يحاولون كسب ما يمكن من النقود كلما استطاعوا ذلك .

(٥) وأخيرا ويوجد رجال بيع دائما يحاولون تحقيق التوازن لاوقاتهم بين أنشطة تحقيق الدخل وأنشطة استهلاك الدخل .

وهنا وبناء على ذلك فأى نوع من السلوك السابق يساهم فى شرح سلوك رجل البيع. وبالطبع فان كل الافتراضات السابقه ممكنة الحدوث . فالفرد يمكنه فى وقت ما يمكنه الموازنه بين وقت الانشطه والوقت الحر (عدم العمل) ويكون سعيدا بهذا تماما، ولكن بسبب معين فقد فقد يرغب فى الذهاب فى اجازة أو شراء عربه جديده على سبيل المثال، فان مثل ذلك الرجل يمكن أن يقوم بالعمل بالليل وقت اضافى وفى النهار يزيد من ساعات العمل ليكسب الاموال الضروريه لعمل ما يريد. فالاموال الاضافيه يمكن أن تلعب عدة أدوار أولا: أن الاموال دافع هام لهوء لاء الافراد من رجال البيع والذين من النوع مرتفعى الانجاز. فالمكافأة الماليه يمكن أن تخبرهم تماما بمدى امتداد أهدافهم والوصول اليها . ثانيا: المكافأة الماليه سهلة بالنسبه للمدير فى تبنيها وأيضا فى فهمها من جانب كل من رجال البيع ومدير المبيعات . ثالثا: ان منح مال اضافى طريقه فعاله لتوجيه الانتباه للسلوك المرغوب .

ومن الاهمية الاشاره الى أنه بالرغم من أهمية المكافأة الماليه، فان برامج الدافعيه يجب أيضا أن يشبع الحاجات غير الماليه. فرجال البيع كغيرهم من الناس يلتحقون بالمنظمات لاشباع حاجاتهم الشخصيه، ولتحقيق الاهداف الشخصيه. وعليه فان مدير المبيعات يجب أن يكون على وعى بدوافعهم وأهدافهم ثم يقوم بمحاولة خلق مناخ تنظيمى يسمح لرجال البيع باشباع حاجاتهم الشخصيه وتحقيق أهدافهم المرغوبه.

ويمكن لمدير المبيعات أن يستخدم عدد متنوع من الحوافز الدافعه الايجابيه غير المكافآت الماليه. ومثال على ذلك توفير ظروف عمل ممتعه، القوة والسلطه، ضمان العمل،

والفرصه للتقدم تعتبر من الدوافع الفعاله• وأيضا فان المسابقات البيعيه والادوات الاخرى والتى تمد بفرصه الى كسب مكافآت اضافيه يمكن أيضا أن تكون من الدوافع الفعاله• ويمكن لكل منشأة تطوير برنامج خاص بها للحافزيه• وعلى أية حال ، فان الادارة تراقب الافــراد وذلك عن طريق دفعهم الى الاتجاه الصحيح بينما القائد يدفعهم عن طريق اشباع الحاجات الاساسيه وغيرها (Kotter, 1990) •

ويجب التأكيد على أن مدير المبيعات (ماعدا تحت ظروف نادرة) يعتبر عامل مساعد فى دفع القوة البيعيه من خلال استخدام العديد من النماذج والاساليب• فمدير المبيعات بناء على ذلك هو أداة مساعده فى دفع رجال البيع • وقد اقترح ستيرز وبورتر (Steers & Porter, 1975) عددا من العناصر التى تؤثر على الدافعيه ويمكن أن نجدها فى ثلاث مستويات داخل البيئه التنظيميه وهى:(١) العناصر الموحده بالنسبه لرجـــل البيع كفرد مثل الحاجات ، الاهتمامات ، القدرات ، والاتجاهات ، (٢) العناصـــر التى تسهل عن طريق عمل المبيعات نفسه مثل السلطه لاتخاذ القرارات ، ومستـــوى المسئوليه، الخ ، (٣) العناصر المتضمنه فى البيئه التنظيميه ككل مثل الفرص للتقـــدم والممارسات الاشرافيه، العلاقات مع الرفاق الخ •

والآن وبناء على ماسبق فما هى الاسباب التى تجعل رجل البيع يقوم بتحقيق مستوى معين من الاداء، وأيضا فانه من الاهمية الاشاره الى أنه لا يوجد شخص يستطيـــع أن يقوم بأداء معين لا يتفق مع قدراته • فالمهاره التى تأتى مع الخبره والتعليم والتدريـــب تؤثر على الاداء وهذا يعنى أن رجل البيع يجب أن يعرف اهداف العمل وكيف يتـــم تحقيقها ، فمقدار وفاعلية المجهودات المبذوله بواسطة الفرد تؤثر على الاداء •

وبفرض أن رجل البيع يملك المقدرة المطلوبه والمهارة لاداء العمل بطريقه مرضيه، فما هى الاسباب التى تجعل رجل البيع يبذل المجهود المطلوب ؟ وهنا نجد أن الدافعيه تبعا للعلماء هى سلوك هادف ويهدف الى تحقيق نتائج معينه والتى بدورها تبدأ بالمكافأة المتوافقه مع الهدف • فالانتاجيه المرتفعه لرجل البيع لا تأتى طبيعيا أو بالصدفه، فبعض رجال البيع لا يتطلبون حافزا خارجيا كبيرا لكى يقوموا بالعمل.ولكن هوء لاء يعتبـــرون استثناء ا• فغالبية رجال البيع يحتاجون للدافعيه للوصول الى والابقاء على مستويات أداء مرضيه •

وبناء على ما تم عرضه من نظريات ومداخل للدافعيه نجد أن كل مدخل من المداخل السابقه قد أمدنا ببعض وجهات النظر عن الطبيعه البشريه والتى تعتبر على درجه مـــن

الاهمية عند دراسة ووضع أنظمة الحوافز ، وذلك حتى نتمكن من خلال التحليل والنقد الى التوصل لاطار للدافعيه يمكن تطبيقه بما يساعد على دفع الافراد على العمل وزيادة المبيعات ٠

واذا نظرنا الى موضوع الدافعيه لوجدنا اختلافات في وجهات النظر٠ فنجد أن الادارة قد اتجهت من التركيز على النواحي الماديه (النقود) كوسيله لدفع الافراد الى التركيز على النواحي الاقتصاديه الى التركيز على الحاجات الاجتماعيه ثم النظر الى الفرد على أنه مخلوق مدفوع بالعديد من الحاجات المتنوعه٠

وعموما فان التكتيكات التى تستخدم لدفع رجال البيع ذوى المعرفه البسيطه يمكن أن تختلف بعض الشيء عن تلك التى تستخدم لدفع رجال البيع ذوى المعرفه المرتفعه٠ وهذه التكتيكات تتضمن مداخل الثواب والعقاب٠ ان التركيز في الادارة البيعيه يتجه الى زيادة استخدام انظمة الحوافز المركزة على الثواب وذلك فى حالة تحفيز ودفع رجال البيع ذوى المعرفه ٠ وتتعلق هذه الانظمه بخطط المكافآت المبنيه على العمولات، والحساب الجاري ، وخطط الحصص البيعيه ، والجوائز ، والمسابقات ، والمشاركه في الارباح الى غير ذلك ٠

أما رجال البيع ذوى المعرفه البسيطه في المراكز البيعيه المختلفه عادة ما يمانعون استخدام خطة المكافأة المبنيه على العمولات فقط ويفضلون خطط المكافأة التى تتصف باتحاد المرتب والعموله ٠ وعلى أية حال فان مدير المبيعات يركز على خطط الدفع لتحفيز رجال البيع ٠ ولذلك فان المكافآت الخارجيه للمرتب، والمكافآت الاضافيه ، والمزايا العينيه الاخرى ، تكون المداخل الرئيسيه للثواب وذلك لدفع وتحسين الاداء لرجال البيع وهذا بالطبع كان في المراحل الاولى من التطور لانظمة المكافآت٠

وكلما تحول المجتمع نحو العلاقات الانسانيه نجد أن التكتيكات السالبه والمهدده وغير المفضله عادة من غالبية رجال البيع تفقد فاعليتها حيث أن منطق التكلفه والكفاءة قد تم ادارتها بواسطة منطق الشعور والاحساس البشري٠ فطريقة دفع رجال البيع بناء على ذلك قد تغيرت من التركيز على المكافآت الخارجيه الى اتحاد من المكافآت الخارجيه والداخليه مثل التقدير والاعتراف والمركز الذاتي والتدعيم الاجتماعي وتحقيق الاشباع الذاتي الى غير ذلك ٠ وعليه فقد أصبحت المكافآت الخارجيه غير كافيه لدفع رجال البيع نظرا لطبيعة الاعمال والظروف الذين يمرون بها في العمل ، وكان لزاما على الادارة أن تقوم بالتركيز على وتوجيه الانتباه الى خلق نماذج خاصه لدفع رجال البيع وتحقيق رضاهم٠

وهنا يجب التأكيد على أن الهيكل الطبيعي الديناميكي يساعد على زيادة الدافعيه وبالتالي الفاعليه لافراده وذلك نظرا لانه يزيد من الرضا الداخلي للنشاط • فيوجد تجانس بين احتياج الفرد المتعلم للانشطه المرضيه الخلاقه وذات المعنى، وبين الهيكل التنظيمي الديناميكي المرن (Bennis, 1966) • ومن ثم فان على مدير المبيعات أن يتبنى التنظيم الديناميكي الحركي المرن والفعال لادارة المبيعات بحيث يمد ذلك بأنشطه خلاقه وذات معنى ومرضيه لرجال البيع حتى يتلاءم ذلك مع التطورات فى أنظمة الدافعيه وبما يتلاءم أيضا مع التغيرات المستمره فى البيئه •

وحقيقة فانه من تحليلنا للدافعيه ومداخلها نجد أن نماذج الدافعيه لا تعمل فى فراغ وانما تتأتى من حاجات وطبيعة وخصائص الافراد والمنشأة ووفقا للبيئه المحيطه والمتغيرات المرتبطه بها والقيم السائده فيها • ومن ثم فان نماذج الدافعيه ينبغى أن يتم اختيارها بحكمه بالغه بحيث تشكل اطارا متكاملا لدفع الافراد • ووفقا لذلك المفهوم فان المتفحص لنماذج الدافعيه يجد أن العديد من تلك النماذج يكمل بعضها البعض ويجب أن يتم أخذ ذلك في الحسبان عند وضع أي اطار للدافعيه بحيث يكون اطارا متكاملا يساعد على تحقيق ما يصبوا اليه رجال البيع ومدير المبيعات •

ومن الاهمية بمكان ملاحظة أن تلك المداخل يمكن الاستفاده منها وتطبيقها على رجال البيع كما تم تطبيقها على العاملين بالمصانع، فالمخلوقات البشريه واحده سواء فى مجال البيع أو التصنيع مع وجود بعض الاختلافات المتعلقه بالمناخ والبيئه • وعليه فان مدير المبيعات يمكنه الاستفاده من تلك النظريات والمداخل في وضع اطارا للدافعيه يمكن من دفع رجال البيع فى بيئة العمل على بذل أقصى الجهود فى سبيل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمه • وذلك بعد القيام بدراسة رجال البيع ومعرفة حاجاتهم وأهدافهم وطموحاتهم، ولا يوجد أى ضرر من القيام بدفع كل شخص بالطريقه التى تساعده على تحقيق ما يصبوا اليه (ولو أن ذلك قد يكون من الصعوبه بمكان فى الممارسه العمليه) • ونجد أن كل المتغيرات المتعلقه بالبحث والاختيار والتعيين والتدريب والمكافآت وأساليب الحفز الاخرى يجب أن يتم وضع فلسفه لها بما يتلاءم مع الاهداف المرجو تحقيقها وتتلاءم مع طبيعة الافراد والبيئه التى سيعملون بها •

وعلى أية حال فان استخدام اى نوع من الحوافز قد لا يكون له قيمه حافزيه فى حد ذاته وانما قيمته الحافزيه تعتمد على عدد من العوامل الاخرى ومنها : (١) خصائص الشخص الذى يتم منح الحافز له، (٢) درجة الحاجه الى الحافز والرغبه فيه فى وقت معين ، (٣) قيمة الحافز المطلقه ، (٤) التأثيرات المتفاعله للحوافز الاخرى ولمواجهة

الاحتياجات الاخرى فى وقت معين ، (٥) البيئه المتعلقه بالمنشأة • مثال مفهوم رجال البيع لفرص المستقبل الوظيفى، خطة المكافأة الاساسيه للمنظمه والفوائد العينيه، حيث أن المناخ التنظيمى وعدم العداله يمكن مراقبتها، ويمكن زيادة الرغبه فى المكافآت عن طريق تعديل العوامل التنظيميه حسب الملاءمه (Tyagi, 1985) •

وعلى أية حال فان المحاولات لتعريف طبيعة ودور الدافعيه فى مجال البيع والمجالات التسويقيه الاخرى لازالت موضع خلاف بين العديد من الكتاب• هذا بالرغم من أن العلوم السلوكيه تمد بالعديد من الاثباتات عن كون الافراد يعملون عموما للحصول على المكافآت التى تساعد على اشباع حاجاتهم• وكما أشرنا فان تصميم أنظمة وأساليب الحوافز الملائمه لدفع رجال البيع تعتبر من اعقد الامور التى تواجه الادارة وعلى الادارة أن تعد ذلك التصميم بما يتلاء م مع ظروف العمل وخصائص ورغبات رجال البيع بمنشآتهم• كما أن على الادارة أن تراعى المرونه فى تصميم تلك الانظمه بحيث تسمح بامكان تعديل تلك الانظمه وفقا للتغير فى طبيعة وفى ظروف ومتغيرات وأعباء العمل وكذا تبعا للتغير فى حاجات ورغبات ومهارات واستعدادات الافراد وغير ذلك • كما يجب أن يُبنى نظام الدافعيه الفعال على أساس من تبنى فلسفه اداريه فعاله آخذا فى الحسبان المتغيرات البيئيه الداخليه والخارجيه بحيث تتضمن المتغيرات الجوهريه التى يكون لها الاثر الايجابى على دافعيه رجال البيع • ومن ثم فان الدافعيه تتأتى حقيقة ليس من التركيز الجزئى على بعض المتغيرات التى تؤدى الى زياده رغبات رجال البيع أو زيادة قدراتهم على البيع وانما تتأتى الدافعيه وفقا لذلك المفهوم من تبنى فلسفه اداريه ذات متغيرات متكامله تجاه رجال البيع بحيث توصل الى تحقيق تكامل الرغبات والقدرات لرجال البيع بما يؤثر على الدافعيه والرضا وتحسين الاداء •

الفصل السادس

إدارة الوقـت والقـطاعات البيعـية

مقدمه

ان التصميم الفعال لتسهيلات القطاعات البيعيه هو ذلك التصميم الذى يساعد على القيام بمهام التخطيط والرقابه الكفء على العمليات البيعيه • ان القطاعات المصممه بطريقه جيده تساعد ادارة المبيعات فى محاولاتها لتحسين تغطية السوق وخدمة العملاء، وتخفيض نسبة مصروفات البيع، وضمان الحصول على تنسيق فعال للبيع الشخصى ومجهودات الاعلان، وتحسين تقييم أداء رجال البيع الى غير ذلك •

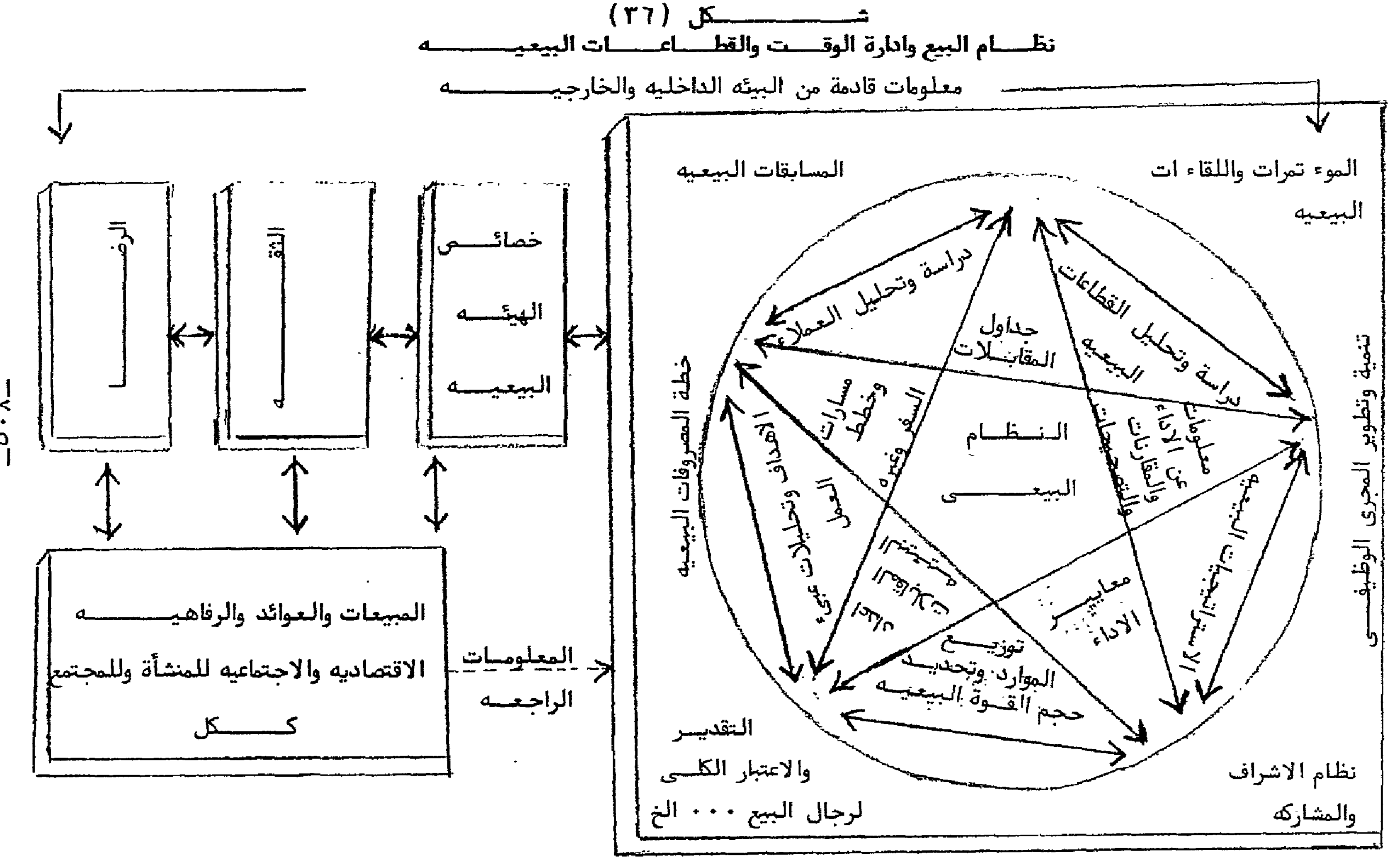
ويجب أن يبنى التصميم الجيد للقطاع على المعرفه بالمبيعات المرتقبه والاختلافات فى صعوبة التغطيه بين القطاعات المختلفه • وعلى أية حال فان وضع ومراجعة خطه ادارة الوقت والقطاع تتضمن الخطوات الاتيه: تحليلات القطاع واختيار وحدة الرقابه الجغرافيه الاساسيه، تحليلات العملاء وتحديد المبيعات المرتقبه من كل فئة من فئات العملاء ، تحديد الاهداف ودراسة وتحليل عبىء العمل، وتوزيع الوقت وتحديد حجم القوة البيعيه ، ووضع الاستراتيجيات والتكتيكات البيعيه، ووضع جداول المقابلات، وتحديد مسارات وخطط السفر، والاعداد للمقابلات البيعيه ، والقيام بتحديد ووضع المعايير بناء على الاهداف المرغوبه ، وجمع المعلومات عن الاداء والقيام بالمقارنات واتخاذ القرارات التى تصحح الاخطاء ان وجدت • ويوضح الشكل (٣٦) تلك الخطوات والعلاقات المتداخله بينها •

والجدير بالذكر أن النظام البيعى يوء ثر ويتأثر بالدراسه والتخطيط لادارة الوقت والقطاعات البيعيه • ومن ثم فانه ينبغى الاخذ فى الحسبان لجميع المتغيرات التى توء ثر وتتأثر بذلك النظام بحيث يوصل القيام بها على الوجه المرغوب (مع مراعاة المتغيرات الاخرى المرتبطه بمناخ العمل) الى تحقيق الفعاليه فى ادارة الوقت والقطاعات البيعيه وأداء النظام البيعى لمهامه على الوجه المرغوب • ولاشك أن ذلك كله سوف ينعكس على خصائص الهيئه البيعيه كما يتأثر بها مما يوء ثر على درجات الثقه والرضا والمبيعات والعوائد كما هو موضح فى الشكل (٣٦) •

والجدير بالذكر أنه يوجد بعض الاتجاهات والتى كانت سببا وراء زيادة التركيز على ادارة الوقت والقطاعات البيعيه وهى (١) التركيز على قرارات الشراء الهامه، فنجد أن معظم قرارات الشراء للشركات الواقعه فى قطاع رجل بيع معين لايتم اتخاذها فى نفس القطاع، (٢) الاتجاه نحو استخدام لجان للشراء وخصوصا فى صناعات السلع الاستهلاكيه الموجهه لقطاعات كبيرة من المستهلكين، (٣) التضخم وما تبعه من زيادة التكاليف

شـــــكل (٣٦)

نظـــام البيع وادارة الوقـــت والقطـــاعـــات البيعيــــــه



البيعيه • هذا بالاضافه الى زيادة الوعى من جانب الادارة بأهمية وجود عملاء معينين ورئيسيين ، وهؤلاء العملاء هم الذين يساهمون بنسبه كبيره من مبيعات وأرباح الشركه• ان تلك الابعاد والاتجاهات تمد الادارة بالاساس الذى يساعد فى عملية ادارة الوقت والقطاعات البيعيه •

ومن الاهمية بمكان ملاحظة أن الادارة الكفء للوقت والقطاعات البيعيه للقوة البيعيه يحقق الفوائد الاتيه (Patty & Hite, 1988) : (١) تحقيق الفاعليهوالكفاءة فى تغطية القطاعات مع مبيعات حقيقيه قريبه من المرتقبه، (٢) انفاق الوقت على كل فئة من العملاء المرتقبين بطريقه مثلى وبالتالى تحقيق المبيعات المثلى، (٣) المساعده على خدمة أكثر العملاء أهمية بطريقه أكثر تكثيفا ، (٤) انخفاض تكاليف البيع وذلك نظرا لان رجال البيع يقومون بانفاق أكثر وقتهم على العملاء الذين سيكون لهم أكبر مبيعات مرتقبه ، (٥) استطاعة الادارة قياس أداء رجال البيع وبالتالى امكانية ممارسة رقابه اكبر، (٦) ان ادارة الوقت والقطاعات البيعيه بطريقه فعاله تمكن كل رجل من رجال البيع من الحصول على نتائج مثلى من قطاعه، وبالتالى تحسن معنوياته ودافعيته ورضاه مما ينعكس على تحسن الاداء • هذا بالاضافه الى أن التقسيم للسوق الكلى الى قطاعات بيعيه يساعد على التوفيق الافضل بين العرض والطلب وأيضا امكانية الابقاء على افضل العملاء وذلك عن طريق ترتيبهم حسب مساهماتهم الشرائيه (Davidow & Uttal, 1989).

وعموما فان التركيز فى مفهوم القطاعات البيعيه يكون عادة على العملاء الحاليين والعملاء المرتقبين بدلا من التركيز على المناطق البيعيه داخل القطاع الذى يعمل فيه رجال البيع• ويعرف القطاع البيعى بناء على ذلك على أنه مجموعه من العملاء الحاليين والمرتقبين يتم توقيعهم الى رجل بيع معين أو أكثر• وقد يشير بعض مديروا المبيعات الى القطاعات البيعيه على أساس مناطق جغرافيه • وبالمقارنه فى بعض الشركات وخصوصا تلك التى يكون فيها النموذج البيعى الفنى مسيطر مسبقا ، فان الاعتبارات الجغرافيه يمكن أن يتم تجاهلها ويتم توقيع رجال البيع الى الطبقات الكليه من العملاء بغض النظر عن مواقعهم• وعلى أية حال ، وبغض النظر عما اذا كان التوقيع جغرافيا أو غير ذلك فان القطاع البيعى يتضمن مجموعه من العملاء الحاليين والمرتقبين والذين يمكن مقابلتهم بطريقه ملائمه ومناسبه واقتصاديه بواسطة رجل البيع •

ويجب ملاحظة أن تصميم القطاعات يجب ألا يكون بناء على الحدود الجغرافيه فى بعض المواقف كما فى حالة بيع العقارات أو التأمين وفى حالات وجود رجال بيع متخصصين.

وأيضا نجد أن الشركات الصغيره والشركات التى تقوم بتقديم منتجات جديده تتطلب استخدام قنوات تسويقيه مختلفه وغالبا ما لا تستخدم قطاعات معرفه أو محدده جغرافيا ، ولو حدث ذلك فانه يتم استخدام تقسيم كروكى بكل محافظه • وفى مثل هذه الاحوال فانه لا يوجد سبب لتوقيع القطاعات حيث أن قدرات تغطية المبيعات الفعليه تكون غير ملائمه بالمقارنه بالمبيعات المرتقبه •

وفى غالبية المواقف التسويقيه ، فان من الضروره والفائده تخصيص رجال البيع الى قطاعات بيعيه معينه مع الاخذ فى الاعتبار متطلبات خدمه العملاء وتكاليف الامداد بهذه الخدمات • وجغرافيافانه يوءخذ فى الحسبان كل من قدرة المنشأة على مواجهة متطلبات خدمة العملاء وتكاليف مقابلة ذلك • وحتى عندما تكون حدود القطاع جغرافيه ، فان توقيع كل رجل بيع يكون لمجموعه من العملاء الحاليين المرتقبين ، وفقط لاغراض الملاءمه الاقتصاديه فان التركيز يكون على العملاء وليس على مواقعهم •

ادارة الوقت والقطاع لرجل البيع
(التخطيط والتنفيذ والرقابه)

بغض النظر عن كيفية تنظيم القوة البيعيه ، فان الادارة للوقت والقطاع لرجال البيع يجب أن تتم مع الاخذ فى الاعتبار الاهداف العامه بالمنشأة والدور الذى يلعبه رجل البيع فى التوصل الى تحقيق هذه الاهداف • ان حجم القوة البيعيه يتأثر بالعديد من العوامل منها دور رجال البيع فى المزيج التسويقى ، ميزانية قسم المبيعات ، ومدى الحاجه الى رجال البيع كما هو موضح فى التنبوء بمبيعات الشركه • ان التخصيص والتوزيع الصحيح للمجهودات البيعيه يمد بالاساس لتحديد حجم القوة البيعيه والتصميم التنظيمى • وعلى أية حال فان تحديد ميزانية المبيعات الاجماليه ، وحجم القوة البيعيه ، يتطلب القيام باتخاذ وتنفيذ بعض القرارات ، ونتائج هذه القرارات الاخرى توءثر بالتبعيه على كل من ميزانية المبيعات وحجم القوة البيعيه كما سيضح فيما بعد • وبالطبع فان نتائج العمليه الكليه يجب أن تتوافق وتتلاءم مع أهداف الادارة العليا •

وعموما فانه يوجد على الاقل عاملين يحتمان ضرورة الاستفاده الكفىء من الوقت المنفق بواسطة رجال البيع وهما طبيعة الوقت نفسه كمورد وارتفاع التكاليف المتعلقه بوقت رجال البيع • ان الوقت فى حد ذاته يعتبر موردا هاما ومحدودا • وعلى أية حال فان الوقت كمورد يختلف عن الموارد الاخرى من حيث أنه لا يمكن تراكمه ولكن يمكن استخدامه طالما

كان متاحا • وبالاضافه ، فالوقت كمورد يوجد بصورة ثابته ، ونجد أن المديرين عموما يخططون لاستخدام معظم الموارد بفاعليه وبكفاءة، ولا يحدث ذلك عادة فيما يتعلق بكيفية انفاق الوقت• فالوقت يمر ويفقد اذا لم يتم استخدامه من خلال خطه فعاله• ولذلك فانه يجب أن يتم دراسة وقت رجال البيع بطريقه نظاميه وتحديد الوقت المنتج والوقت غير المنتج ومحاولة تخفيض الوقت غير المنتج والمتعلق بمسموحات الاكل والراحه والسفر وخلاف ذلك بما يمكن من تحققيق الفاعليه والكفاءة فى استغلال الوقت بما يساعد على تكريس الوقت للمقابلات البيعيه وخدمة العملاء بما ينعكس على تحسين الاداء وزيادة المبيعات•

وعموما فان التكلفه المتعلقه بالمقابلات البيعيه لرجال البيع مع العملاء تتزايد باستمرار وتتضمن التكلفه لكل مقابله التكاليف المباشره المتعلقه بالمرتبات والعمولات والمكافآت التشجيعيه وتكلفه السفر والتكاليف المتعلقه بالمأكل والمشرب أثناء السفر لعمل المقابله الى غير ذلك • ويجب أخذ تلك التكاليف فى الاعتبار وذلك نظرا لتأثيرها على الارباح وأيضا أخذ تكلفة الوقت فى الاعتبار، ونظرا لان عدم الكفاءة فى الاستفاده من وقت رجال البيع يكون مكلفا جدا• هذا بالاضافه الى تأثير عدم الكفاءة فى استغلال الوقت على الوقت الذى ينفقه رجل البيع وجها لوجه للاتصال البيعى مع العملاء • وتبعا لبعض الدراسات فان رجل البيع الصناعى (المتوسط) ، بالرغم من حقيقة أنه يعمل أكثر من ٩ ساعات يوميا ، فانه يقوم بانفاق ٣ ساعات و ٥٢ دقيقه فقط على البيع وجها لوجه. أما السفر، والانتظار للمقابلات ، وعمل الاوراق (العمل الكتابى) فانه يأخذ أكثر من نصف اليومتقريبا • وقد أوضحت دراسة ميدانيه أخرى أن رجل البيع الصناعى ينفق تقريبا ٣/١ الوقت فى البيع وجها لوجه• وهذا لا يساعد على زيادة التكاليف المتعلقه بكل مقابله فقط وانما يؤثر أيضا على مدى فاعلية الاولويات والاسبقيات الموضوعه لانشطة رجل البيع • ان النجاح فى عمل البيع هو نتيجة لما يقوم به رجل البيع وأيضا الكيفية التى يقوم بأداء العمل بواسطتها ، وقد تم توجيه الاهتمام الى كيفية استخدام المهارات البيعيه عند عمل المقابلات البيعيه، ولكن كيف يقوم رجل البيع بانفاق وقته فى العمل فانه لم يتم توجيه الكثير من الاهتمام اليها بالرغم من أهميتها •

ومن الاهمية بمكان الاشارة الى أنه يوجد العديد من المشكلات التى يمكن أن تواجه الادارة عند القيام بتخطيط وتصميم قطاعات جديده فيما يتعلق بالسلع المباعه سابقا فى قطاعات أخرى أو بالسلع الجديده والتى تتطلب قوة بيعيه منفصله عن القوة البيعيه التى تبيع السلع القديمه، وبتدعيم المنتجات• وبالرغم من أن التركيز سوف يكون على تصميم القطاعات الجديده، فان المبادىء والنماذج يمكن تطبيقها عند اعادة بناء وتكوين القطاعات

الموجوده. وفى الحالة الاخيره ، فان التحليلات يمكن أن تبنى على بيانات حقيقيه مـــن القطاع المناسب ، ويجب مراعاة العوامل الاتيه :

(١) أن القطاع يجب أن يملك كميه كبيره وكافيه من المبيعات والتى يستطيع ويمكن لرجل البيع أن يعمل ويعيش بها .

(٢) يجب أن يكون رجل البيع قادرا على العمل بالقطاع بكفاء ة واقتصاديه.

(٣) وبقدر الامكان فان القطاع يجب أن يكون به بعض الحسابات (العملاء) التى يكـون من السهوله التعامل معها والبيع لها . فلو أن كل العملاء (الحسابات) المرتقبه من الصعب البيع لها ، فانه يكون من الصعوبه بمكان دفع رجل البيع والاحتفاظ به .

(٤) ان المدينه الموجود بها المركز الرئيسى يجب أن تكون موجوده فى القطاع الذى يمكن رجل البيع وأسرته من الابقاء على مستوى معيشي ملائم مع دخل رجل البيع. سواء مايتعلق بالدراسة أو المواصلات أو مختلف وسائل المعيشه ، ولاشك أن ذلك سوف يساعد علـــى الابقاء على معنويات مرتفعه لرجل البيع .

(٥) ان القطاع يجب أن يغطى مساحه ليست كبيره بحيث يكون السفر بالليل عند حده الادنى .

(٦) ويجب أن يتوافر فى القطاع تسهيلات مواصلات كافيه حتى يمكن للمشرفين الامـداد بالمساعده المطلوبه وأيضا فان ذلك يسهل تسليم البضاعه بكفاء ة واقتصاديه وبدون تأخير.

(٧) ان المبيعات المرتقبه للقطاع يجب أن تكون كبيره. بدرجه كافيه والتكاليف البيعيه منخفضه بدرجه كافيه بحيث تمكن المنشأة من الحصول على عائد ملائم على الاستثمار.

(٨) ان كل قطاع يجب أن يملك تقريبا نفس فرص الدخل كالقطاعات الاخرى فى البلد.

ويجب مراعاة أن مبيعات الشركه ومجهوداتها التسويقيه كما تتأثر بالبيئه التى تعمل بها المنشأة، تتأثر أيضا بالمبيعات المحدده. ولذلك فان حجم القوة البيعيه يتم تحديده بناء على ما تحتاج الشركه الى تحقيقه من أهداف البيع وليس بناء على ما تستطيع المنشـــأة عادة انفاقه على القوة البيعيه. وعلى أية حال ، فان معظم الشركات تقوم بالعمل للحصول على الارباح ولذلك فان تكلفة الوصول الى مبيعات معينه لا يجب أن تكون كبيره.

وعلى أية حال فمن أجل تصميم القطاعات الجديده لاول مرة أو القيام بمراجعـــة حدود ما هو موجود بالفعل فانه يتم اتباع نفس الخطوات العامه. وعادة مانجد أن معظم الشركات تتعامل أكثر مع مراجعة القطاعات الموجوده عند القيام بتأسيس قطاعات جديــده تأسيسا كاملا . وتنشأ المشكلات فى تحديد القطاعات عادة نتيجه للتغيرات فى الموقـــف التسويقى للمنشأة، فمثلا فان التغيرات فى خط الانتاج، والتحولات فى مدى أهميـــة

العملاء ومواقعهم، والتغييرات فى المنافسه، كل ذلك له مغزى كبير فيما يتعلق بمدى ملاءمة الاستمرار فى ترتيبات القطاع الموجود. وأحيانا فان المشكله ترجع الى عدم ملاءمه القطاعات الموضوعه أساسا وذلك نظرا لانها قد تم تأسيسها على أساس من البحث غير المناسب أو بناء على آراء مديرين غير مهره. ففى بعض الاحيان قد يتم وضع القطاعات عن طريق تقليد نفس الترتيبات بالنسبه للمنافسين والموزعين للمنتجات المتشابهه مع عدم توجيه الانتباه الى تغطية المبيعات والاحتياجات التسويقيه للمنشأة. وفى أحيان أخرى فانه قد يتم بناء القطاعات حول مراكز التجمع السكانى، أو مراكز المواصلات، أو مواقع منازل رجال البيع، وذلك بالرغم من أن هذه العوامل يمكن أن يكون لها علاقه بسيطه أو لا يوجد علاقه بينها وبين المبيعات المرتقبه أو مواقع العملاء أو متطلبات خدمتهم.

وعموما فان ادارة الوقت والقطاع تعرف على أنها التخطيط والتنفيذ والرقابه والمتابعة لانشطة رجل البيع، وهذا يتطلب ادراك المبيعات والارباح المرتقبه للقطاع الموقع وأيضا التركيز على فعالية وكفاءة الاستفادة من الوقت. ويوضح الشكل (٣٧) العناصر الرئيسية للتخطيط والتى تمدنا بالاطار الاساسى للتنفيذوالرقابه المتاحه للانشطه البيعيه.

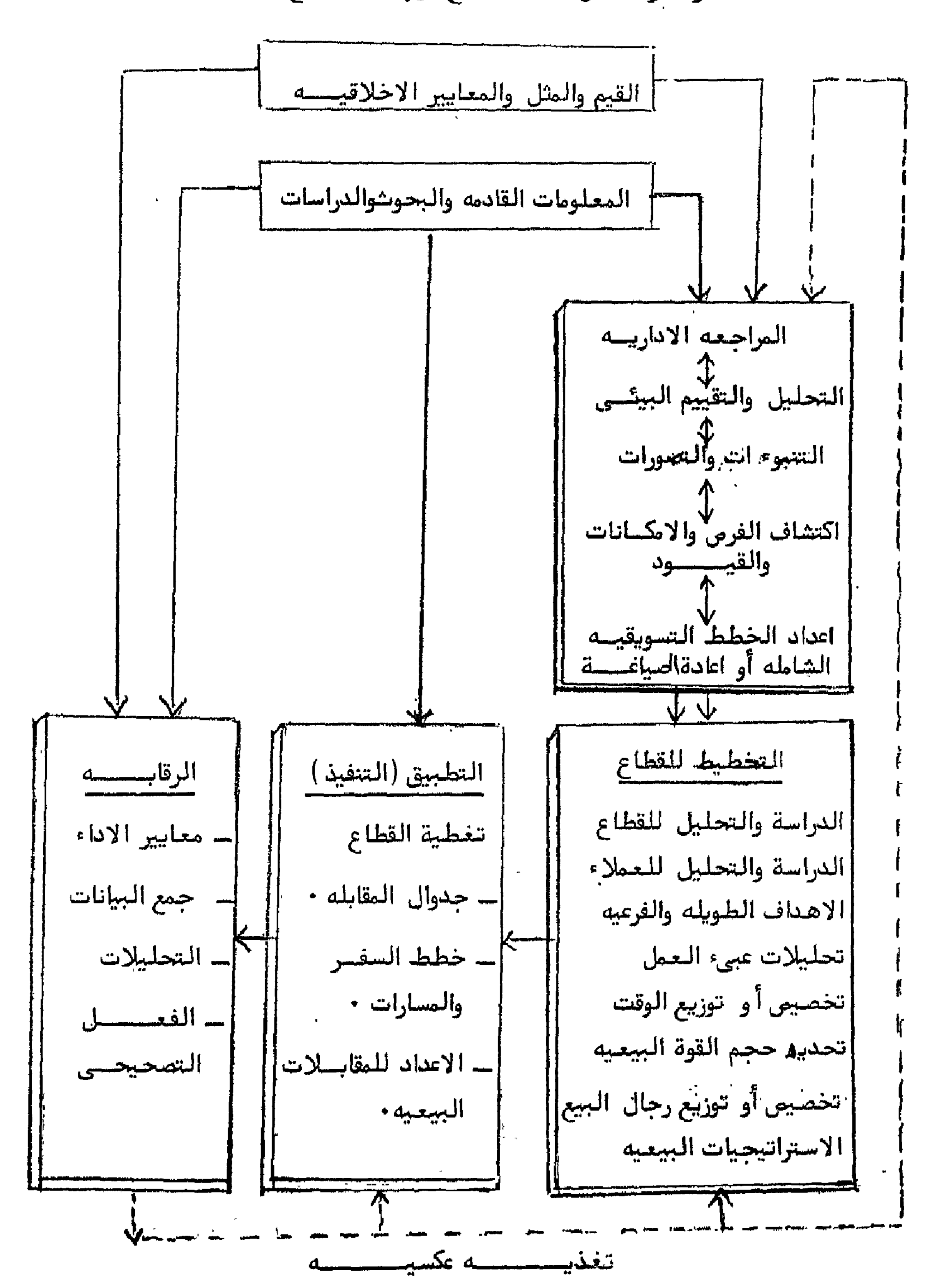
ان التخطيط هو نشاط ادارى يمكن من التحديد المسبق للاهداف والتقرير للموارد لتحقيق تلك الاهداف، والتصميم للاستراتيجيات والتكتيكات لتحقيق أفضل تخصيص وتوزيع واستخدام لهذه الموارد لتحقيق تلك الاهداف. وبدون خطه فان أنشطة رجل البيع لاتكون موجهه لتحقيق أهداف معينه وتكون الرقابه مستحيله حيث أنه لا يوجد أساس يتم بناء عليه تقييم أنشطة رجل البيع. ان الاستفاده واستغلال الوقت بدرجه أفضل يكون فقط عندما ينتج عن ذلك أقصى مساهمه فى تحقيق الاهداف الاكثر رغبه فى التحقيق.

ان التنفيذ يتضمن تلك الانشطه المطلوبه لمقابلة العملاء (الحسابات) وتغطية القطاع بكفاءة. وتتضمن تحديد متخذى القرارات الذين سيتم الاعتماد عليهم فى القرارات المتعلقه بالعملاء وتطوير جداول المقابله، والتخطيط وعمل المقابله البيعيه الحقيقيه، وتصميم خطط خطوط السير والتوقيعات.

وتتعلق عملية الرقابه بالانشطه الضروريه للتأكيد على أنها تساهم فى تحقيق الاهداف المخطط لها. ان المدخلات المتعلقه بالمعلومات تتضمن التقارير والتسجيلات، وتمد رجل البيع بالبيانات الحرجه والضروريه لتقييم الاداء الحقيقى مع المعايير المحدده مسبقا. ان الرقابه ضروريه ولكن ايضا فان الانشطه غير البيعيه ضروريه فى هذه المرحله. وأيضا

شـــــكل (٣٧)

ادارة الوقـت والقطــــــاع لرجـل البيــع



فان النظام الذاتى لرقابه الوقت يكون متضمنا فى هذه المرحله. وسوف نقوم بشرح كل من التخطيط والتنفيذ والرقابه فيما يلى :

التخطيط للقطاع .

ان نقطة البدايه فى التخطيط للقطاع تعتمد على الخطه التسويقيه للمنشأة حيث يتم بناء عليها التخطيط التفصيلى للقطاع. والمعروف أن الخطه التسويقيه تعتمد ومن ثم التخطيط للقطاع يعتمدان على أساس من القيم والمعايير الاخلاقيه، وعلى أسس من المعلومات القادمه والبحوث والدراسات اللازمه والتى بناء عليها تتم عملية المراجعه الاداريه من أجل التحليل للبيئه الخارجيه بجوانبها المختلفه(اقتصاديه وقانونيه واجتماعيه وتقنيه وخلافه) . وكذا من أجل التقييم للبيئه الداخليه للمنشأة. وبناء على ذلك يتم اعداد التنبوءات والتصورات عن الفرص والامكانات والمحددات والقيود بما يمكن من اعداد الخطه التسويقيه أو اعادة صياغتها متضمنا ذلك الاهداف والسياسات والاستراتيجيات التسويقيه وخلافه. وبناء عليه وعلى ضوء الخطه التسويقيه الشامله يمكن الدخول فى تفصيلات التخطيط للقطاع واعداد الاستراتيجيه البيعيه.

وتتضمن عملية التخطيط للقطاع الدراسه والتحليل للعديد من المتغيرات المرتبطه وسوف نقوم بتوضيح ذلك فيما يلى (Patty & Hite,1988; Hartely, 1979 ; Still & Cundiff,1969 ; Vizz & Chambers, 1977) :

<u>الدراسة والتحليل للقطاع :</u> ان النقطة المبدئيه فى تخطيط القطاع هى اختيار وحدة رقابه جغرافيه، وهذه الوحدات التى يمكن استخدامها للرقابه قد تكون مديريات أو محافظات أو مراكز أو مدن أو قرى أو قطاعات بيعيه أو مراكز تجاريه أو خلافه. فمثلا مبيعات القطاعات المختلفه يتم تحديدها كأساس لكل وحده من الوحدات الجغرافيه. ويجب أن يتم اختيار وحده جغرافيه صغيره نسبيا وذلك للسماح للادارة بادراك احدى القيم الاساسيه والمتعلقه بالتعريف الجغرافى الدقيق للمبيعات المرتقبه. فلو أن وحدة الرقابه كبيره، فان المناطق التى تملك مبيعات مرتقبه منخفضه يمكن اذا تم تضمينها مع المناطق ذات المبيعات المرتقبه المرتفعه تخفيض مبيعاتها، وأيضا فان المناطق ذات المبيعات المرتقبه المرتفعه يمكن الا تكون واضحه وذلك بواسطه تضمينها مع تلك المناطق ذات المبيعات المرتقبه المنخفضه.

وأيضا فان الاختيار لوحده رقابه صغيره نسبيا وغير متغيره يجعل من الممكن اعادة رسم حدود القطاع ببساطه وسهوله نسبيه بواسطه اعادة توزيع وحدات الرقابه بين القطاعات.

فلو أن المنشأة رغبت فى اضافة رجل بيع الى قطاع معين وتخفيض رجل بيع من قطاع آخر، فانه من السهوله القيام بعملية النقل من وحدات رقابه مثل المدن بدلا من المحافظه. وعلى أية حال فان استخدام المديريات والمحافظات والمراكز والمدن وخلافه كوحده جغرافيه للرقابه الاساسيه تمثل أفضل وسيله لاعادة تقسيم السوق كله.

هذا ويجب أن يتم دراسة وتحليل الوحدات الجغرافيه والتى تم اختيارها من حيث حجم السكان ودرجة التركيز فى المناطق المختلفه ومستوى الدخول فى كل منطقه ودراسة القوة الشرائيه ، وأيضا دراسه العوامل الاجتماعية (من عادات وتقاليد وغيرها) والعوامل الاقتصاديه والسياسيه والتكنولوجيه وغيرها . وتساعد الدراسة والتحليل لكل العوامل والمتغيرات فى الوحدات الجغرافيه المختلفه على تحديد حجم المبيعات المرتقبه الاجماليه لجميع القطاعات .

الدراسه والتحليل للعملاء : ويتم ذلك عن طريق دراسة وتحليل القطاع وتعريف وتحديد الكميات المرتقبه للمبيعات لمختلف العملاء . ويتم تعريف الحسابات بواسطة اسم العميل . ولعمل ذلك يتم استخدام العديد من المصادر للحصول على البيانات. ومن تلك المصادر تقارير الشركه للمبيعات الماضيه فى القطاع وذلك فى حالة القطاعات القائمه، البيانات الحكوميه، والتقارير المتعلقه بمبيعات الصناعه ككل فى القطاع، والمنشورات من الموءسسات المهنيه والتجاريه، وقوائم العضويه، ومراجع الموءسسات الاخرى. ان تلك المصادر تساعد على خلق قائمه من المعلومات الحقيقيه والواقعيه وليست المحتمله أو المتوقعه. وقياس العملاء المرتقبين من هوءلاء المعتقد وجودهم وذلك باستخدام مقياس عامل السوق أو مرشد للمدخلات/المخرجات. ان ذلك سوف يعطى الادارة فكرة مبدئيه عن اجمالى السوق المرتقب . وعلى اية حال ، وحيث أن عدد من الشركات سوف يشترك فى هذا الاجمالى المرتقب، فان الادارة يجب أن تقوم بتقدير النصيب من السوق بناء على هذه الحسابات المرتقبه الاجماليه.

ان النصيب المقدر واحتمال تحققه يعتمد على العديد من المتغيرات منها (١) النصيب الحالى من ذلك النصيب المرتقب، (٢) درجة ونوع المنافسه، (٣) اختلافات المنتج والسعر والخدمه عن المنافسين ، (٤) العلاقات مع الحسابات الاخرى .

ان توقيع النصيب المقدر واحتمال تحققه يمثل قرار حكمى عموما ، ويتم بناء عليه وضع نظام مناسب لتقسيم العملاء تبعا لحجم الشراء السنوى المرتقب. فمثلا المجموعه أ تمثل العملاء التى يجب على رجال البيع التركيز عليها ، وبناء على الخبره

السابقه عن القطاع إن وجدت، فان مدير القطاع يقوم بتقرير الحد الادنى (من حجم المبيعات المرتقب) المطلوب للعملاء المتوقعين حتى يتم وضعهم فى مجموعه أ ، وأيضا تحديد نموذج المقابلات البيعيه لتلك الشركات الواقعه في تلك المجموعه، ومثال هل كل شركه يتم الاتصال بها وعمل المقابله كل اسبوع أو مرتين فى الاسبوع أو خلاف ذلك. ان نماذج المقابلات لاى مجموعه أخرى تعتبر جزء من المجموعه أ. فالشركات فى مجموعه ب، يمكن أن يتم المقابله لها بما يعادل نصف مرات المقابلات فى المجموعه أ، أما المجموعه جـ ، فيتم عمل المقابلات لها بما يعادل ¼ عدد مرات المجموعه أ ، هكذا لباقى المجاميع إن وجدت . ان هذا النموذج للمقابلات وعددها يعتبر مجرد مثال ، ولكن نموذج المقابله الحقيقيه يمكن أن يعتمد على القيمه الحديه لكل مقابله اضافيه، فطالما أن التكلفه لعمل مقابله اضافيه على عميل متوقع معين تكون أقل من الدخل الممكن تحققه من وراء المقابله، فان المقابله يمكن عملها ، وأيضا يجب الاخذ فى الحسبان الاعتبارات المتعلقه بالوقت.

تحليلات القيمه المتوقعه: يمكن استخدام نموذج تحليلات القيمه المتوقعه لعمل تقديرات للقيمه المرتقبه من العملاء المتوقعين . ولتوضيح ذلك نفترض أنه عند تحليل قائمة العملاء المتوقعين ، فان مدير المبيعات قد قام بعمل التقديرات الموضحه فى جدول (٧) التالى، مع ملاحظة أنه قد تم تقسيم عملاء القطاع فى المجموعات كالاتى: مجموعه أ الشركات مع مبيعات مرتقبه مقدارها ٥٠٠٠٠ جنيه فأكثر، مجموعه ب الشركات مع مبيعات مرتقبه مقدارها ٢٥٠٠٠ جنيه الى أقل من ٥٠٠٠٠ جنيه، مجموعه جـ، الشركات مع مبيعات مرتقبه أقل من ٢٥٠٠٠ جنيه .

جدول (٧):

الشركه	المشتريات الحاليه	احتمال الحصول على عمل معهم	القيمه المتوقعه (بالجنيه)	الدرجه (القسم)
س	٢٥٠٠٠٠	٤٠٪	١٠٠٠٠٠	أ
ص	٥٠٠٠٠٠	٥ ٪	٢٥٠٠٠	ب
ع	١٠٠٠٠٠	٨٠٪	٨٠٠٠٠	أ
ف	٢٥٠٠٠	١٠٪	٢٥٠٠	جـ

ويتضح من الجدول السابق أن الشركه ص حسب المشتريات الحاليه تعتبر أفضل ولكن اذا تم أخذ احتمال التحقق فى الحسبان لوجدنا أن الشركه س، ع تعتبر أفضل وقد تم وضعهم فى القسم أ، وذلك بناء على حجم المبيعات المتوقعه ، أما الشركه ص فقد تم وضعها

فى القسم ب وذلك نظرا لانخفاض حجم المبيعات المتوقعه عن الشركه س، ع • أما الشركه ف فقد تم وضعها فى القسم جـ وهكذا •

تحديد الاهداف الطويله والفرعيه : ان تحليلات المبيعات توضح المبيعات المرتقبه فى القطاع ، ويتم بناء على ذلك وضع الاهداف الطويله والفرعيه التى تمكن من تحقيق هذه المبيعات المرتقبه • ويتم تحقيق الاهداف الطويله عن طريق سلسله من الاهداف الفرعيه • ومن الاهداف الطويله (١) النصيب من السوق فى الاجل الطويل ، (٢) الانطباع عن الشركه بناء على مركزها كقائد أو تابع فى السعر ، جودة المنتج، المزايا الخدميه، الموقف التنافسى أوغير ذلك ، (٣) تطوير أسواق جديده وبناء على الاستخدامات الجديده والمستخدمين الجدد للمنتجات الموجوده، واغراق السوق بالمنتج الجديد•

ومن الاهداف التى يمكن اشتقاقها من الاهداف الطويله ويتم وضعها من أجل (١) كل عميل فى القطاع بناء على القيمه المتوقعه، (٢) كل منتج فى الخط فيما يتعلق بربحيته ومساهمته فى مبيعات المنتجات الاخرى ، (٣) اتحاد السابق مثل أهداف مبيعات المنتج بواسطة العميل • وعلى أية حال فان الاهداف يجب أن تكون فى صورة كميه حتى يمكن استخدامها كمعايير فى تقييم الاداء ويمكن ذلك من تقييم الانشطه الهامه•

تحليلات عبء العمل لرجل البيع : بناء على ما سبق وبعد أن تم تقسيم العملاء الى مجموعات أ، ب ، جـ بناء على حجم المبيعات المتوقعه أو باستخدام أى أساس آخر ، وأيضا بعد تحديد عدد العملاء بكل مجموعه ، وتم ايضا تحديد الاهداف،فان الخطوة التاليه هى تقدير الموارد المطلوبه من حيث الوقت والمجهود المطلوبين لتحقيق هذه الاهداف• وذلك مع الاخذ فى الاعتبار المتغيرات التاليه : عدد العملاء التى سوف يتم تغطيتهم ، وعدد المقابلات التى سيتم عملها معهم، ومدة كل مقابله، ووقت السفر المطلوب، وعنصر الوقت المتعلق بالانشطة غير البيعيه•

ان كل عميل أو حساب يتطلب بعض الانشطه والتى يمكن تقسيمها الى ثلاث مكونات (١) خلق الطلب(متضمنا عمل المقابلات البيعيه) ، (٢) تنفيذ الطلب، (٣) خدمة الطلب• ان تنفيذ الطلب وخدمته لا تمثل أنشطه بيعيه (فهى أنشطه غير بيعيه)•فبغض النظر عما اذا قام رجل البيع بمتابعتها أم لا ، فإن التوزيع الصارم للوقت المنفق على هذه الانشطه يعتبر من الاهميه بمكان ويمكن استخدام الخبره السابقه فى تقديره فى كل يوم•

ويتم عمل مقارنه بين الوقت المطلوب والوقت المتاح لكى يتم قياس مدى الملاءمه بين

الوقت المطلوب في القطاع واجمالى الموارد من الوقت لرجل البيع• وعليه يمكن عمل تعديلات أو تسويات مقدما • وحيث أن موارد الوقت لرجل البيع محدوده، فان التعديلات يمكن أن يتم عملها على الاهداف عادة، ولكن اعتبار مقدار الوقت المتاح على أية حال وأى تعديلات لاحقه من الاهداف تتجه الى جعل الاهداف أكثر واقعيه•

ولتحديد أعباء العمل لرجال البيع فانه يجب تحديد الاتى: (١) اجمالى عدد أيام البيع في السنه، (٢) عدد مرات السفر الضروريه، (٣) متوسط طول المقابله البيعيه (متضمنا ذلك وقت الانتظار) • ويوضح الجدول (٨) التالى تحليلات أيام العمل فى السنه • ونجد أنه يوجد عدد من الايام وقدره ٢٨٥ يوما متاحا للعمل في السنه،وذلك بعد الاخذ فى الاعتبار الاجازات وأيام العطلات، وخلافه• وأيضا وبعد الاخذ فى الاعتبار الايام المتعلقه باللقاء ات والموء تمرات، واللقاء ات الشخصيه مع مدير المبيعات والاجازات الراجعه للمرض ، فان اجمالى الوقت المتاح للعمل سوف يكون ٢٥٠ يوما•

جـــدول (٨) : اجمالى أيام البيع السنوى•

اجمالى أيام السنه		٣٦٥ يومـا
يخصم منها أيام العطل الاسبوعيه (تقريبا)	٥٢	
أجازات رسميه كالاعياد وخلافه	١٦	
أجازات رجل البيع	١٢	
اجمالى أيام العمل		٢٨٥
يخصم منهـــا :		
اللقاء ات البيعيه وخلافه	٢٥	
المرض	١٠	
اجمالى أيام البيع		٢٥٠ يوما•

وأيضا فان الوقت المتعلق بالسفر يخفض من الوقت المتاح لرجل البيع والذى يمكن انفاقه فى عمل المقابلات مع العملاء • ويوضح جدول (٩) صافى أيام البيع مع الاخذ فى الاعتبار الوقت المتعلق بالسفر وذلك مع افتراض أنه يتم قطع مسافه ٥٠ كيلو مترا فى المتوسط في الساعه• فلو أن رجل البيع يعمل ١٠ ساعات في اليوم ويقوم بالسفر لمسافة ١٥٠٠٠ كيلو مترا فى السنه بمتوسط ٥٠ كيلو مترا فى الساعه، فانه سوف يمضى وقت معادل لـ٣٠ يوم عمل • ويترك من أيام العمل السنوى ما قدره ٢٢٠ يوم، ويوضح جدول (٩) أيضا

كيف أنه كلما زادت عدد الكيلومترات المقطوعه فى السفر كلما تأثر صافى أيام البيع، ولذلك فانه يجب التقليل من السفر كلما أمكن ذلك وتقصير المسافات والحركه المتعلقه بها على قدر الامكان ٠

جدول (٩) : صافى أيام البيع مع الاخذ فى الاعتبار السفر بمعدلات مختلفه من المسافات ٠

السفر للعمل كيلو/سنه (بالالف)	اجمالى أيام المبيعات	أيام السفر	صافى أيام البيع
١٥	٢٥٠	٣٠	٢٢٠
٣٠	٢٥٠	٦٠	١٩٠
٤٥	٢٥٠	٩٠	١٦٠
٦٠	٢٥٠	١٢٠	١٣٠
٧٥	٢٥٠	١٥٠	١٠٠

والخطوة التاليه هى تحديد عدد مرات المقابلات البيعيه لرجل البيع والذى يستطيع عملها فى السنه ٠ ويوضح الجدول (١٠) ذلك بناء على مسافات مختلفه يتم قطعها كل عام ٠ ويتضح من الجدول أنه بناء على مسافه ٠٠٠ر١٥ كيلو متر فى السنه وصافى عدد أيام بيع ٢٢٠ يوما ، ولو أن متوسط المقابله كان ساعتين ، فان رجل البيع يستطيع عمل ١١٠٠ مقابله بيعيه فى السنه وذلك بناء على أن عدد ساعات العمل اليومى ١٠ ساعات ٠

جدول (١٠) : المقابلات البيعيه فى السنه ٠

السفر للعمل كيلو/سنه (بالالف)	صافى أيام العمل	متوسط طول المقابله البيعيه (بالساعه)		
		١	٢	٤
١٥	٢٢٠	٢٢٠٠	١١٠٠	٥٥٠
٣٠	١٩٠	١٩٠٠	٩٥٠	٤٧٥
٤٥	١٦٠	١٦٠٠	٨٠٠	٤٠٠
٦٠	١٣٠	١٣٠٠	٦٥٠	٣٢٥
٧٥	١٠٠	١٠٠٠	٥٠٠	٢٥٠

توزيع الموارد والعائد على الوقت المستثمر : بعد تحليل الحسابات فى القطاع ووضع الاهداف الطويله والفرعيه وتطوير الموارد من الوقت والمجهود المطلوب لتحقيق الاهداف،

فان رجل البيع يقوم بتوزيع تلك الموارد المتاحه بحيث يُمكن ذلك من تعظيم العائـــد • ويجب أن يأخذ فى الحسبان تكلفة عمل كل مقابله• وبعد أن يتم تحديد متوسط عـــدد المقابلات التى يستطيع رجل البيع عملها فى قطاع معين يتم قسمتها بواسطة اجمالـــى التكاليف السنويه المتعلقه بالبيع• وبذلك يستطيع رجل البيع حساب التكلفه لكل مقابله• ان نقطة التعادل الأساسيه يمكن تحديدها عن طريق قسمة تكلفة كل مقابله على نسبة اجمالى الربح • ان العائد على الوقت المستثمر (عوم) يمكن ايضاحها كالاتى:
العائد على الوقت المستثمر (عوم) = اجمالى الربح ÷ تكلفة الوقت المستثمر، واذا كان العائد على الوقت المستثمر (عوم) أكبر من ١ ، فانه يكون فى تلك الحاله مربحا ، أمـا اذا كان أقل من ١ ، فانه يكون غير مربح • ويمكن لمدير المبيعات مقارنة عوم لكـــل مجموعه من العملاء (الحسابات) أ ، ب ، جـ •

ويعتبر هذا المدخل على درجه من الاهميه وذلك لانه بالامكان تقرير استخدامـــات بديله للوقت • ان تطبيق عوم لكل الحسابات سوف تمكن رجل البيع من تخصيص وقته الى هذه الحسابات بطريقه تمكنه من تعظيم الاستفاده من الوقت• ان هذه التحليلات تعتبر ضروريه لمساعده رجل البيع فى تقرير ما هى أكثر الحسابات ربحيه لمقابلتها • وفى معظـــم الحالات على أية حال ، فانه يجب تغطية بعض الحسابات الاقل فى الربحيه فى القطاع • وفى كلتا الاحوال فان رجل البيع يجب تقدير مقدار الوقت الذى يستطيع منحه للاستثمار فى حساب معين •

<u>تحديد حجم القوة البيعيه:</u> بناء على عدد مرات المقابلات فى كل سنه كما تم حسابها فى جدول (١٠) السابق وملىء الجدول (١١) بارقام، فان مدير المبيعات يستطيـــع تحديد عدد رجال البيع المحتاج اليهم فى قطاع معين •

جـــدول (١١) : المقابلات المخطط لها والمبيعات لكل مجموعه من العملاء•

مجموعة الحسابات (المبيعات بالوحدات) (١)	عدد الحسابات (٢)	تكرار المقابله لكل حساب (٣)	المقابلات المخطط لها (٤)	متوسط المبيعات لكل عميل (٥)	المبيعات بالوحدات (٦)
أ					
ب					
جـ					

(١) تحديد ماهى أقل مبيعات سوف تكون بكل مجموعه من مجموعات العملاء•
(٢) تحديد عدد الحسابات (العملاء) الحقيقى لكل مجموعه (أ،ب،جـ) فى القطاع

(٣) تحديد عدد مرات تكرار المقابله لكل حساب في السنه (عادة ما يبنى ذلك على الحكم الشخصى) ٠

(٤) يتم ضرب عمود (٢) × عمود (٣) ٠

(٥) يتم تحديد متوسط المبيعات بالوحدات لكل مجموعه من العملاء (باستخدام الحكم الشخصى عادة) ٠

(٦) ضرب عمود (٢) × عمود (٥) ٠

ان المنشأة التى تقوم بالبيع مباشرة الى المستهلك عموما يمكنها أيضا استخدام مدخل مشابه لتحديد عدد رجال البيع الذين تحتاج اليهم المنشأة ويمكنها استخدام مدخل آخر أكثر مباشرة٠ ومثال فان مدير المبيعات يمكنه تطوير ورقة العمل الموضحه فى جدول (١٢) ٠

جدول (١٢) : ورقة عمل ٠

البند	القيمة
(١) اجمالى المبيعات النقديه المرغوبه فى الشهر	١٠٠٠٠٠ جنيه
(٢) متوسط المبيعات النقديه	٤٠٠ جنيه
(٣) عدد مرات البيع المحتاج اليها (١) ÷ (٢)	٢٥٠
(٤) نسبة المبيعات الى المقابلات البيعيه	١ الى ٦
(٥) عدد المقابلات البيعيه المحتاج اليها ٢٥٠×٦	١٥٠٠
(٦) متوسط طول مدة المقابلات البيعيه بالاضافه الى السفر	٤ ساعات
(٧) متوسط عدد المقابلات البيعيه فى اليوم (وذلك بفرض أن عدد ساعات العمل اليومى ١٢ ساعه)	٣ مقابله
(٨) عدد المقابلات البيعيه المخطط لها فى الشهر لكل رجل بيع (وذلك بفرض أن عدد أيام العمل فى الشهر ٢٥ يوما) ٠	٧٥ مقابله
(٩) عدد رجال البيع المحتاج اليهم ١٥٠٠ ÷ ٧٥	٢٠ رجل بيع

وبعض الشركات الاخرى تقوم بتحديد حجم القوة البيعيه وذلك بناء على التنبوء بالمبيعات للعام القادم، حيث تقوم الادارة بتقرير النسبه التى يمكن للمنشأةتوفيرها لتخصيصها على المبيعات ٠ فبفرض أن المنشأة قررت الاتى :

(١) المبيعات المتنبوء بها للعام القادم ٢٥٠٫٠٠٠ جنيه

(٢) النسبه المخصصه للمبيعات ٦ ٪

(٣) اجمالى تكلفة المبيعات المباشرة لكل رجل بيع ٥٠٠٠ جنيه

وعن طريق ضرب المبيعات المتنبوء بها ٢٥٠٫٠٠٠ × ٦٪ ثم بعد ذلك قسمتها على ٥٠٠٠ جنيه ، يمكن للادارة تقرير عدد القوة البيعيه التى يمكن استخدامها (٣٠ رجل) ٠

وهذا لا يتضمن تكاليف الاشراف والتكاليف الاداريه الاخرى والتى لايمكن تخصيصها مباشرة الى رجل بيع معين ٠

تخصيص رجال البيع الى القطاعات : عندما تقتنع الادارة بأن الترتيبات التى قد تـم عملها للقطاع البيعى هى أفضل ما يكون ، فانها تكون جاهزة لتخصيص رجال البيع علـى القطاعات٠ وعند هذه النقطه فان التخصيص للقطاع عادة ما يتم بناء على افتراض ضمنى وهـو أن كل رجال البيع متوسطين ويتم توقيع أعباء العمل بناء على ذلك ٠ وهذا قد لا يكـون افتراض صحيح فى جميع الحالات٠ فنجد ما يكون معقول من أعباء العمل وما هو مرغـوب بالنسبه لرجل بيع قد لا يكون ملائم لرجل بيع آخر٠ وأيضا فان فاعليات العديد من رجال البيع تختلف مع القطاع الذى وُقع له٠ فقد يوجد رجل للبيع ناجح فى قطاع ما ويفشل فـى قطاع آخر بالرغم من أن المبيعات المرتقبه فى القطاع وصعوبات التغطيه واحده تقريبـا ، ويرجع ذلك الى أن أداءه النسبى يعتمد على بعض العوامل البيئيه مثل خصائص العمـلاء والعادات والتقاليد ، وتأثيرات الاخرى فى القطاع ٠

وعلى أية حال فان الادارة عند تخصيص رجال البيع الى القطاعات يجب أن تعمل على تعظيم الارباح وذلك عن طريق الاستفاده القصوى من الفرص البيعيه المتوافره فى مختلـف القطاعات ٠ وحيث أن القطاعات تختلف من حيث المبيعات المرتقبه والتى تمثل أعـداد مختلفه من الفرص البيعيه ، وأيضا فان رجال البيع يختلفون من حيث القدرات والمهارات والفاعليه المرتقبه، وعليه فان عملية التخصيص لرجال البيع الى القطاعات لتحقيق أقصى ربح ممكن ليس بالسهوله المتصوره٠ فاستخدام طريقة تخصيص معينه تحتاج الى توجيه الكثير من العنايه والانتباه من جانب الادارة حتى تتم على أفضل وجه ممكن وتمكن من تحقيق الاهداف المرغوبه٠ وعليه فان القطاعات البيعيه يجب تصميمها بعنايه كافيه ويجب أن تتم عمليـة التخصيص الى القطاعات المختلفه بناء على القدرات النسبيه والفاعليات المرتقبه٠ وعموما فان القاعده العامه التى يمكن للادارة اتباعها عند تخصيص رجال البيع الى القطاعات المختلفـه هى أن تتم عملية التخصيص لرجل البيع بناء على مدى تحقيقه لاقصى مساهمات ممكنـه للربحيه فى هذا القطاع ٠ وبالرغم من ذلك فان هذه القاعده قد لا يمكن تطبيقها تطبيقا تاما على كل الابعاد فى كل مشكله تتضمنها عملية التخصيص لرجال البيع ٠

ونجد عادة أن تلك القاعده العامه لتخصيص رجال البيع الى القطاعات ليست شائعة الاستخدام والتطبيق،ويرجع ذلك عموما الى أن قدرة الادارة على الحكم فى اتخاذ هـذه القرارات يمكن أن تختلف من منشأة الى أخرى٠ فنجد مثلا أن بعض الشركات قد تعارض

نقل رجال البيع من قطاع الى آخر ، ويرجع ذلك ليس فقط الى معارضة رجال البيع ولكن أيضا الى أن ذلك سوف يوء ثر على العلاقات بين رجل البيع والعملاء٠ ففلسفة هذه الشركات هى عدم اتباع سياسة النقل أو على الاقل فان سياسة النقل نادرة الحدوث٠ ولكى يمكن ترتيب رجال البيع تبعا لمواهبهم وتبعا للفرص البيعيه فى مختلف القطاعات، فانه لابد من التخفيض من القيود المتعلقه بنقل رجال البيع من قطاع الى آخر والاعداد لذلك عند تصميم القطاعات منذ البدايه٠ هذا بالاضافه الى أنه يجب توسيع حدود القطاع وذلك بالاضافه الى (أو) التخفيض من المبيعات المرتقبه للقطاع بحيث أن القطاعات الناتجه تحتوى على المبيعات المرتقبه الملائمه لقدرات رجل البيع المخصص لهذا القطاع٠

ونجد أن البعض الآخر من الشركات تقوم باتباع سياسه الحريه الكامله فى عملية تخصيص ونقل رجال البيع الى مختلف القطاعات٠ ويتم ذلك بناء على افتراض أن قدرات رجال البيع متساويه مع المستويات من الفرص المتاحه للمبيعات فى كل قطاع٠ وأيضا فان الادارة فى تلك الشركات حرة فى العمل على نقل رجال البيع مذ قطاع الى آخر٠

وعموما فان الموقف فى غالبية الشركات هو بين ذلك الحدين السابقين٠ وذلك للعديد من الاسباب بعضها خارج عن نطاق رقابة الادارة ، فبعض رجال البيع لايمكن نقلهم من قطاع الى آخر ولكن البعض الآخر يمكن نقلهم من قطاع لآخر٠ وهذا يعنى أنه فى غالبية الحالات، فان الادارة يجب أن تقوم بتصميم بعض القطاعات البيعيه بما يتلاء م ومستويات القدره البيعيه لرجال البيع الذين لا يمكن نقلهم أو تحويلهم ، بينما يتم تحديد واعادة تخصيص رجال البيع الاخرين مع مستويات القدرة الملائمه الى مبيعات القطاعات المصممه تبعا للاجراء ات المقترحه٠

ولتوضيح كيف يتم تخصيص رجال البيع الى القطاعات فاننا سنفترض موقف قد لا يحدث والذى يكون فيه المبيعات المرتقبه وصعوبة التغطية متساوية فى جميع القطاعات ولكن رجال البيع يختلفون من حيث القدرات البيعيه٠ ويوضح الجدول (١٣) التالى ذلك٠ ويتضح من الجدول أن المبيعات المقدره قد تم الحصول عليها عن طريق ضرب المبيعات المرتقبه النقديه للقطاع فى مقياس القدرة لرجل البيع المخصص لهذا القطاع٠ وقد تم افتراض المساهمه الى الارباح ٣٠٪ من المبيعات المقدره٠ ويوضح الجدول (١٣) أن اجمالى المساهمة للارباح هى ٥٨٨٫٠٠٠ جنيه، وهذا هو أقصى ما يمكن التوصل اليه هنا وبغض النظر عن كيفية تخصيص رجال البيع٠

جـــــدول (١٣) : تخصيص رجال البيع الى القطاعات المتساويه في المبيعات المرتقبه٠

القطاع	المبيعات المرتقبه (بالجنيه)	رجل البيع المخصص	مقياس القدرة	المبيعات المقدرة	المساهمه للاربـــاح (٣٠٪ من المبيعـــات) المقـدره
أ	٧٠٠٫٠٠٠	١	١٫٠	٧٠٠٫٠٠٠	٢١٠٫٠٠٠
ب	٧٠٠٫٠٠٠	٢	٫٧	٤٩٠٫٠٠٠	١٤٧٫٠٠٠
جـ	٧٠٠٫٠٠٠	٣	٫٦	٤٢٠٫٠٠٠	١٢٦٫٠٠٠
د	٧٠٠٫٠٠٠	٤	٫٥	٣٥٠٫٠٠٠	١٠٥٫٠٠٠
	٢٫٨٠٠٫٠٠٠			١٫٩٦٠٫٠٠٠	٥٨٨٫٠٠٠

والآن وبفرض أن هذه القطاعات قد تم اعادة تصميمها بحيث تتغير المبيعات المرتقبه بنسبه مباشره مع قدرات رجال البيع المخصصين لها ، مع نفس اجمالي المبيعات المرتقبـــه النقديه كما هو موضح في جدول (١٣) ٠ والنتيجه التي تم الحصول عليها بناء على ذلـــك موضحه في جدول (١٤) ٠

جـــــدول (١٤) : تخصيص رجال البيع الى القطاعات التي تحتوى على مبيعات مرتقبه متناسبه مع قدرات رجال البيع٠

القطاع	المبيعات المرتقبه (بالجنيه)	رجل البيع المخصص	مقياس القدرة	المبيعات المقدرة	المساهمه للارباح (٣٠٪ من المبيعات) المقدره
أ	١٠٠٠٫٠٠٠	١	١٫٠	١٠٠٠٫٠٠٠	٣٠٠٫٠٠٠
ب	٧٠٠٫٠٠٠	٢	٫٧	٤٩٠٫٠٠٠	١٤٧٫٠٠٠
جـ	٦٠٠٫٠٠٠	٣	٫٦	٣٦٠٫٠٠٠	١٠٨٫٠٠٠
د	٥٠٠٫٠٠٠	٤	٫٥	٢٥٠٫٠٠٠	٧٥٫٠٠٠
	٢٫٨٠٠٫٠٠٠			٢٫١٠٠٫٠٠٠	٦٣٠٫٠٠٠

وبناء على الجدول (١٤) ، نجد أن اعادة تصميم القطاعات بحيث تتناسب المبيعات المرتقبه مباشرة مع القدرات لرجال البيع المخصصين قد ادى الى زيادة المساهمة للاربـــاح بمقدار ٤٢٫٠٠٠ جنيه٠

والآن ماذا سوف يحدث للمساهمه في الارباح لو أن اجمالي المبيعات المرتقبه قد تم تقسيمها بطريقه أخرى٠ وعلى أية حال فانه يوجد الكثير من الطرق التي يمكن بها تقسيـم المبيعات ٠ ويوضح الجدول (١٥) تقسيم مختلف لمبلغ ٢٫٨٠٠٫٠٠٠ جنيه مـــــن

المبيعات المرتقبه ، وعلى أية حال فان رجال البيع لازال يتم تخصيصهم فى ترتيب تبعـــا لمقدر تهم .

جـــــدول (١٥) : تخصيص رجال البيع تبعا لقدراتهم الى قطاعات تحتوى علـــى مبيعات مرتقبه مختلفه.

القطاع	المبيعات المرتقبه (بالجنيه)	تخصيص رجل البيع	مقياس المقدره	المبيعات المقدره	المساهمه للاربـــاح (٣٠٪ من المبيعات المقدره)
أ	١٫٥٠٠٫٠٠٠	١	١٫٠	١٫٥٠٠٫٠٠٠	٤٥٠٫٠٠٠
ب	٦٠٠٫٠٠٠	٢	٫٧	٤٢٠٫٠٠٠	١٢٦٫٠٠٠
ج	٥٠٠٫٠٠٠	٣	٫٦	٣٠٠٫٠٠٠	٩٠٫٠٠٠
د	٢٠٠٫٠٠٠	٤	٫٥	١٠٠٫٠٠٠	٣٠٫٠٠٠
	٢٫٨٠٠٫٠٠٠			٢٫٣٢٠٫٠٠٠	٦٩٦٫٠٠٠

مرة أخرى فانه يوجد زيادة فى المساهمـــه للارباح، وعلى أية حال، فان عملية تقسيم القطاعات وخطة تخصيص رجال البيع عادة ما تكون غير محتملة الحدوث. ويرجع السبب فى ذلك الى صعوبة تغطية القطاع والى اعباء العمل المرتبطه اذا تم أخذها فى الحسبان .

الى هذه النقطه فقد تم فحص المواقف بناء على افتراض أن مقاييس القدرات لرجـــال البيع لا تتغير مع اختلاف تخصيص رجال البيع الى قطاعات أخرى . وعلى أية حال ، فـــان رجال البيع يمكن أن تتغير مستوى فاعليتهم عن طريق نقلهم الى قطاعات أخرى ، حيث أن القوة البيعيه تختلف من قطاع الى آخر ويمكن أن تقيد وتحد من أداء بعض رجال البيع. وعليه فانه ليس واقعيا أن يتم افتراض أن مقاييس الاداء للاداء لرجال البيع تبقى ثابته بغض النظر عن القطاع المخصص له. وبفرض أن هذه المقاييس قد تغيرت بتغير التخصيص، فمع نموذج التخصيص ١ أ، ٢ب، ٣جـ، ٤د، فان مقاييس القدره تكون ١٫٠ ، ٫٧، ٫٦، ٫٥ كالسابق . ولكن مع تخصيص ١ب، ٢أ، ٣جـ، ٤د، فان مقاييس القدره ستكون ١٫٠ ، ٫٨، ٫٦، ٫٥ . وعلى أية حال فان رجل البيع ١ فى هذا الموقف سوف يقوم بالاداء بطريقـه جيده حيث أن مقياس قدرته ١ وهذا بالمقارنه برجل البيع ٢ ، وبغض النظر عن التخصيص. وباستخدام المعلومات الاساسيه فى جدول (١٤) ، فان النتائج لهذا التخصيص (١ب، ٢أ، ٣جـ، ٤د) موضحه فى الجدول (١٦) التالى:

جـــدول (١٦) : تخصيص رجال البيع الى القطاعات حيث أن مقاييس القدره تتغير مع تغير التخصيص.

القطاع	المبيعات المرتقبه (بالجنيه)	تخصيص رجل البيع	مقياس القدره	المبيعات المقدرة	المساهمه للارباح (٣٠٪ من المبيعات)
أ	١٠٠٠ر٠٠٠	٢	٨ر	٨٠٠٠٠٠	٢٤٠٠٠٠
ب	٧٠٠ر٠٠٠	١	٠ر١	٧٠٠٠٠٠	٢١٠٠٠٠
جـ	٦٠٠ر٠٠٠	٣	٦ر	٣٦٠٠٠٠	١٠٨٠٠٠
د	٥٠٠ر٠٠٠	٤	٥ر	٢٥٠٠٠٠	٧٥٠٠٠
	٢ر٨٠٠ر٠٠٠			٢ر١١٠ر٠٠٠	٦٣٣٠٠٠

ويوضح الجدول (١٦) أن هذا النموذج من التخصيص قد نتج عنه اجمالى مساهمة أكبر للارباح وذلك بالمقارنه بجدول (١٤) والذى تم فيه تخصيص رجال البيع تبعا لقدراتهم (ارباح كانت ٦٣٠٠٠٠، والآن ٦٣٣٠٠٠) • ولذلك فانه يجب الايتم تخصيص أفضل رجل بيع فى جميع الاحوال الى القطاع ذو المبيعات المرتقبه الاكبر، فالمسأله تحتاج الى دراسة جميع العوامل والمتغيرات المؤثره وبناء عليه تتم عملية التخصيص بحيث يمكن ذلك من تحقيق أقصى العوائد وفى نفس الوقت تحقيق الصالح لرجال البيع.

وعموما فان مقاييس القدره لرجال البيع يمكن أن تتغير مع نماذج التخصيص المختلفه، وبالتالى فان الادارة من الناحيه النموذجيه يجب أن تقوم بتقدير مقياس لكل نموذج تخصيص ممكن • ولكن فان كبر عدد نماذج التخصيص الممكنه يجعل العمل أكثر تعقيدا فى التوصل الى التخصيص النموذجى• فعندما يوجد ١٢ رجل بيع يتم تخصيصهم الى ١٢ قطاع مثلا، فانه يوجد عدد وقدره ٤٧٩ر٠٠١ر٦٠٠ من نماذج التخصيص الممكنه• وعلى كل فانه من غير الممكن للمخطط من الناحيه العمليه أن يقوم بكتابة كل تلك العدد من نماذج التخصيص واختيار نموذج التخصيص الذى يحقق أقصى مساهمه للربح، وعلى أية حال فانه يمكن أن يتم استخدام نموذج التخصيص للبرمجه الخطيه واستخدامه للحصول على الحل بأكثر سرعه• ولكن فان استخدام نموذج التخصيص للبرمجه الخطيه سوف يتطلب معلومات كثيره عن النتائج المتوقعه بناء على المساهمه للارباح لكل رجل بيع فى كل قطاع ممكن التى يتم تخصيصه له• ان الحصول على مثل تلك المعلومات بمعنى أن تقوم الادارة بعمل مقاييس قدره لكل رجل بيع لكل نموذج تخصيص ممكن، وهذا يتطلب ليس فقط المعرفه بطبيعة العوامل غير العاديه فى السوق لكل قطاع، ولكن أيضا الرؤيه الواضحه فيما يتعلق بما يجب أن يكون عليه أداء كل رجل بيع فى كل بيئه من القطاعات المختلفه•

الاستراتيجيات والتكتيكات البيعيه: ان توظيف الاستراتيجيات البيعيه لخدمة تحقيق الاهداف فى ظل الظروف التنافسيه والتغيرات البيئيه الملحوظه يستلزم عملية الخلق والتجديد والابتكار والابداع. وعموما تعتبر الاستراتيجيات ضروريه وذات قيمه كبيره وخصوصا اذا كانت المنشأة تواجه ظروفا تسويقيه رديئه أو ظروف تنافسيه شديدة التغير (Ansoff, 1972). ان الهدف من وضع الاستراتيجيات هو التأثير فى تلك الظروف المتغيره والمتعلقه بالبيئه و (أو) التكيف معها بما يمكن من تحقيق الاهداف المرغوبه. وعلى أية حال، فان اتخاذ قرارات فيما يتعلق بوضع الاستراتيجيات يمكن من الاعداد المسبق لما ينبغى القيام به فى المستقبل بما يمكن من التغيير والتأثير فى المؤثرات البيئيه الداخليه والخارجيه و (أو) التكيف معها من أجل تحقيق ما ترغب المنشأة التسويقيه فى تحقيقه مستقبلا على الوجه الامثل (حسن، شلبى، ١٩٨٥، Hall, 1978).

ولكى يتم اعداد الاستراتيجيات البيعيه فان ذلك يتطلب معلومات عن القطاعات البيعيه التى تنتمى اليها المنشأة والانشطه والسلع بذلك القطاع ونوع المستهلكين والعملاء ونوعية التكنولوجيا الى غير ذلك . ويتم الحصول على تلك المعلومات من خلال دراسة وتحليلات القطاع والعملاء السابق الاشارة اليها. ويمكن ذلك من وضع الاهداف واعداد الخطه والاستراتيجيات البيعيه والتى يتم ترجمتها الى خطط وتكتيكات على المستوى الاقل.

ومن الاستراتيجيات التى يمكن للادارة البيعيه استخدامها هى استراتيجية تقسيم السوق الى قطاعات وتعنى تقسيم السوق الى قطاعات مع التركيز على قطاعات معينه وفقا للاهداف التسويقيه، واستراتيجية وضع أو مركز السوق وتعنى بوضع مميز فى السوق بالنسبه للمنشآت المنافسه، واستراتيجية الدخول للسوق وفتح قطاعات وتعنى بالتخطيط للدخول للاسواق أخذا فى الحسبان عوامل عديده من أهمها المنافسه، واستراتيجية التوقيت وتركز على التوقيت الملائم لطرح السلع بالاسواق والقطاعات وتقديمها للعملاء مع التنسيق بين الانتاج والطلب وخصوصا فى حالات الطلب غير المنتظم بدرجه كبيره فى بعض الفترات الموسميه.

وعموما فان ترجمة الاستراتيجيات يساعد فى الاجابه على الاسئله الاتيه: (١) ماهى المنتجات التى ستباع والى من ، (٢) ما الكميه التى ستباع من كل منتج لكل مستهلك، (٣) ماهى الكيفية التى سيتم بها بيع تلك المنتجات، أى ماهى التصميمات التى ستستخدم، (٤) كيف يتم تغطية القطاع جغرافيا، (٥) ماهو الفارق بين المقابلات على العملاء الموجودين والمتوقعين ، (٦) هل يجب أن يركز رجل البيع على العملاء المتوقعين ذو المبيعات الصغيره.

وعلى أية حال ، فانه يجب أن يدرك رجل البيع أنه يوجد عددا أمثلا من المقابــلات البيعيه والتى يجب أن يتم عملها لكل عميل • ان زيادة عدد المقابلات قد يوءدى الــى زيادة المبيعات الى نقطه معينه، الى أن تصل الى مستوى معين تثبت بعده• ولذلــك فان المقابلات خلف نقطه معينه قد يكون عمل مقابلات أزيد مجرد ضياع للوقت حيــث لا ينتج عن زيادة المقابلات مبيعات اضافيه كثيره• وأيضا فان رجل البيع يقوم بتطويــر وتحديد عدد ، وطول مدة ، والمدة بين كل مقابله وأخرى لكل عميل بحيث يحقــق الاستفاده المثلى من الوقت ويعظم تحقيق الاهداف •

التنفيذ لتغطية القطاع

بعد أن يتم تطوير الخطه المتعلقه بالقطاع فانه يجب أن يتم تحديد أفضل الطرق الفعاله والكفء لتنفيذها وذلك عن طريق القيام باعداد جداول المقابلات، وخطط السفر والمسارات ، والاعداد للمقابلات البيعيه لرجال البيع وسوف نقوم بشرح كل منهم فيما يلى:

جــداول المقــابلــة : ان جداول المقابله يمكن النظر اليها على أنها توقيــت مرتب متتابع لمجهودات المقابله والتى توضع فى خطة المبيعات • ويتم تطويرها تدريجيــا وبطريقه مباشرة من نماذج تكرار المقابله المصمم كوسيله لتغطية القطاع • ان تكــرارات المقابله تخبر رجل البيع بعدد المقابلات ومدتها والمسافه (الوقت) بين كل منها ، أمــا جداول المقابله فتخبره بالوقت تماما الذى يجرى فيه المقابله•

وعادة ما يتم عمل جداول المقابله مقدما ولمدد معينه قد تصل الى اسبوع وتخــدم لتنظيم العمل واخبار الادارة بما يتوقع من رجل البيع عمله فى الاسبوع القادم وأين يمكــن الاتصال به• ويوضح جدول المقابله اليوم والتاريخ والوقت المتعلق بالمقابله والافراد الذين سيتم معهم عمل المقابله والهدف من المقابله• ويتم تسجيل نتائج المقابله والافعال المستقبله التى يجب اتخاذها فى تقرير المقابله الذى يتم اعداده•

وعلى أية حال ، فان نظام الجدوله للمقابلات الكفء يجب أن يتضمن امكانيــة المتابعه• فيجب أن يمكن رجل البيع من جدولة الوقت للمقابله التاليه أو النشاط مــع العمل ، وامداده بالمعلومات التى تساعده على توجيه الانتباه لنشاط معين فى التاريــخ الملائــم •

المســـــارات وخـــطـــط الســـــفر : عادة ما نجد أن رجل البيع يقوم بانفاق حوالى ربع وقته تقريبا فى السفر والذى يعتبر وقت غير منتج • وعموما فان غالبية المداخـــل التى يمكن استخدامها لتحسين الاستفاده من الوقت تركز على تخفيض الوقت غير المنتج الـــى أدنى حد ممكن بحيث يساعد ذلك على زيادة الوقت المنتج والمخصص للبيع•

ويمكن استخدام تحليلات نموذج المسارات لدراسة الوقت المنفق بواسطة رجل البيـع وذلك عن طريق تحديد المواقع للعملاء على الخريطه وترقيمهم حسب التتابع على جـــــدول المقابلات ، بمعنى أن الذى سيتم عمل المقابله معه أولا يتم ترقيمه برقم (١) ، وهكذا • ويتم بعد ذلك عمل خطوط تصل بين النقاط فى هذا التتابع• وأيضا تحديد المسافـــــه المتعلقه بالسفر بين كل نقطه وأخرى وحساب الوقت المطلوب بين كل نقطه وأخرى بناء على ذلك ، وحساب متوسط وقت السفر لكل مقابله وذلك بقسمة اجمالى وقت السفر علـــى اجمالى المقابلات لكل رحله• ان وقت السفر الحقيقى لكل مقابله يتم حسابه واضافتـــــه لوقت المقابله عندما يتم تقدير العائد على الوقت المستثمر لاى عميل من العملاء •

ان التحليل لشبكه المسارات (والممثله بواسطة الخطوط على الخريطه والتى تربـط مواقع المقابلات ببعضها البعض) سوف توضح ما اذا كان هناك ضياع فى وقت رجل البيـــع وذلك عن طريق تداخل المسافات أو عدم ترتيبها بطريقه جيده بحيث لا يتم الذهاب الـــى منطقه بدلا من منطقه أخرى قد تكون أقرب ثم يعود مرة أخرى اليها • فالتنظيم ومــــدى وضوح الخطوط وعدم تداخلها وتكرارها بالطبع سوف يساعد على تخفيض وقت السفر• وعلـــى أية حال ، فان مبدأ استخدام الخط المستقيم لتحديد مسارات السفر بطريقه كفيء وبسيطه عادة ما يكون أكثر اقتصاديه، واذا كان ذلك غير ممكنا فانه من الاهميه محاولة أن يكـــون قريب من الخط المستقيم على قدر الامكان •

ويوجد العديد من النماذج للمسارات والتى اثبتت كفاءة فى الاستخدام وهى الاتـــى (Lazer, et.al.,1970) :

(١) الخط المستقيم : نقطة البداية تكون من المكتب ، ويبدأ فى عمل المقابلات فـــى اتجاه مستمر واحد الى نهاية القطاع • ويمكن أن يتم عمل بعض المقابلات عند العوده أو يستخدم خط آخر يتم عمل المقابلات فيه أيضا •

(٢) النموذج الدائرى : ويتضمن البدء من المكتب الرئيسى ويبدأ العمل فى صورة دائريـــه بحيث عند انتهاء عمل المقابلات يتم الرجوع الى نقطة البدء فى صورة دائريه• ويوجـــــد سلسله ذات أحجام مختلفه من الدوائر بحيث تغطى القطاع وبحيث يكون المكتب نقطـــة

البداية والانتهاء فى الدوائر التى يتم عملها .

(٣) نموذج ورق الزهرة : وهو يشبه نموذج الدائرة ، ولكن بدلا من تغطية القطاع كلـه بدائرة كبيرة ثم تصغر الى أن تنتهى فى المكتب الرئيسى، نقوم بتغطية جزء جزء مـــن القطاع كل جزء بدائره الى أن ننتهى من تغطية القطاع بأكمله .

(٤) نموذج التحرك من أقصى نقطه : وهو يتم بأن نبدأ من أبعد نقطه عن المكتـــب الرئيسى وعمـل المقابلات عند الرجوع . فيمكن لرجل البيع أن يسافر بالطائرة الى أقصـى نقطه ثم يرجع ويعمل المقابلات بالسيارة ، ثم فى المرة التاليه يذهب الى الاتجـــاة العكسى من القطاع ، وهكذا .

ومن الاهمية بمكان الاخذ فى الاعتبار العديد من العوامل والمتغيرات عند تصميـم نموذج المسار ومنها حجم المنطقه التى سيتم تغطيتها ، والمسافه بين كل موقع مقابلـــة وأخرى ، ونموذج التركيز للعملاء ، والاسبقيات للمقابلات التى سيتم عملها ، والتسهيـــلات المتاحه بالنسبه للنقل والمواصلات الى غير ذلك . وعلى أية حال فانه لا يوجد نموذج معين يصلح لجميع القطاعات ولجميع الاعمال . ولكن النقطه الهامه التى يجب مراعاتها هـــى أن النموذج يتم تصميمه مع الاخذ فى الاعتبار المتغيرات السابقه . ويمكن أيضا استخـــدام الكمبيوتر فى وضع خطة مثلى للمسارات مع الاخذ فى الاعتبار المتغيرات المتاحه .

الاعداد للمقابلات البيعيـــه : لتحسين الاستخدام لوقت رجل البيع، فانه يجـب توجيه الانتباه لجميع الانشطه المتضمنه فى والمحيطه بالمقابله البيعيه . والملاحظ أنـــه يمكن أن يتم انفاق كثيرا من الوقت فى المقابله بدون داعى . وعلى أية حال ، فانه يوجـد العديد من النماذج التى تهدف الى تخفيض الوقت المنفق على المقابله والمساعده فى استخدام وقت المقابله بطريقه أكثر فاعليه ، مما يساعد على الاستغلال الفعال للوقت .

ان الاعداد الجيد للمقابلات البيعيه يتضمن تحديد متخذى القرارات فى منشـــأة العميل ، وتطوير المعلومات عن العميل قبل عمل المقابله ، والاعداد للمقابله نفسهـا . فاحدى المشكلات الحقيقيه لاستخدام الوقت بكفاء ة تتعلق بتحديد متخذى القرار . فبعض المقابلات البيعيه يمكن أن يتم مع الشخص الخطأ . فنجد أنه كلما زادت المنظمه فـــى الحجم وزادت درجة تعقدها كلما أصبح من الصعوبه حصر متخذى القرار (والمرء وسين عليه والمنفذين له) فى عدد محدود من الاشخاص . وغالبا ما يتم حدوث لبس بين السلطه والقوة . فهوء لاء فى مواقع السلطه قد لا يملكون دائما القوة على اتخاذ قرارات الشراء . ففى

العديد من الشركات نجد أن رجال الشراء ما هم الا ممثلين يقومون بعمل طلبات الشراء بناء على الطلبات الوارده من المناطق المختلفه فى المنشأة• وعلى أية حال ، فان رجـل البيع الذى يقوم بعمل المقابله بناء على المراكز أو المواقع للاشخاص بدون القيام باستقصاء هيكل اتخاذ القرارات فى المنشأة يمكن أن يقع فى مخاطرة عمل المقابلات مع رجل خطأ•

وعموما فان المعلومات التى قد تم تطويرها من قبل عند تحليلات القطاع تعتبر على درجه من الاهميه فى عملية الاعداد للمقابله البيعيه• وتتضمن المعلومات التى يحتاج اليها رجل البيع قبل القيام بعمل المقابله معلومات تتعلق بالمنشأة نفسها من حيث نـوع النشاط والسوق والعملاء والحجم والتنظيم ، ومن يقوم باتخاذ قرارات الشراء ، ومن يوءثر على قرارات الشراء ، ومن يقوم بشراء المنتج الذى نبيعه ومتى يشترونه ، وحجم الكميـات المشتراه، ونوع المنافسه ومن هم المنافسين ، وعملاء المنافسين والموقف المالى لهـوءلاء العملاء المنافسين وخططهم التى ستوءثر على المنتج المباع وما هى حاجات ومشكـلات العملاء وما هى القيم الموضوعه على الصفات المختلفه للمنتج المباع الى غير ذلك مـن المعلومات المتعلقه بالمنشأة التى ستقوم بعملية الشراء ، هذا بالاضافه الى ضرورة قيـام رجل البيع بجمع معلومات عن الشخص الذى سيقوم بعمل المقابله معه فيما يتعلـق بمسئولياته وما هى المشكلات التى سيساعد شراء المنتج المباع على حلها وما هو موقعه فـى الهيكل التنظيمى واهتماماته الشخصيه وخبرته وخلفيته العمليه •

وبناء على السابق ، فان كل مقابله يكون لها هدف محدد مشتق من الهدف الطويـل الاجل للعملاء وتمثل خطوة واحده نحو الهدف النهائى فى الحصول على مشاركة أو نصيـب معين من نشاط العميل • وفى الاعداد للمقابله فانه يجب على رجل البيع أن يقوم بتطوير الاهداف والتكتيكات الخاصه بتلك المقابله•

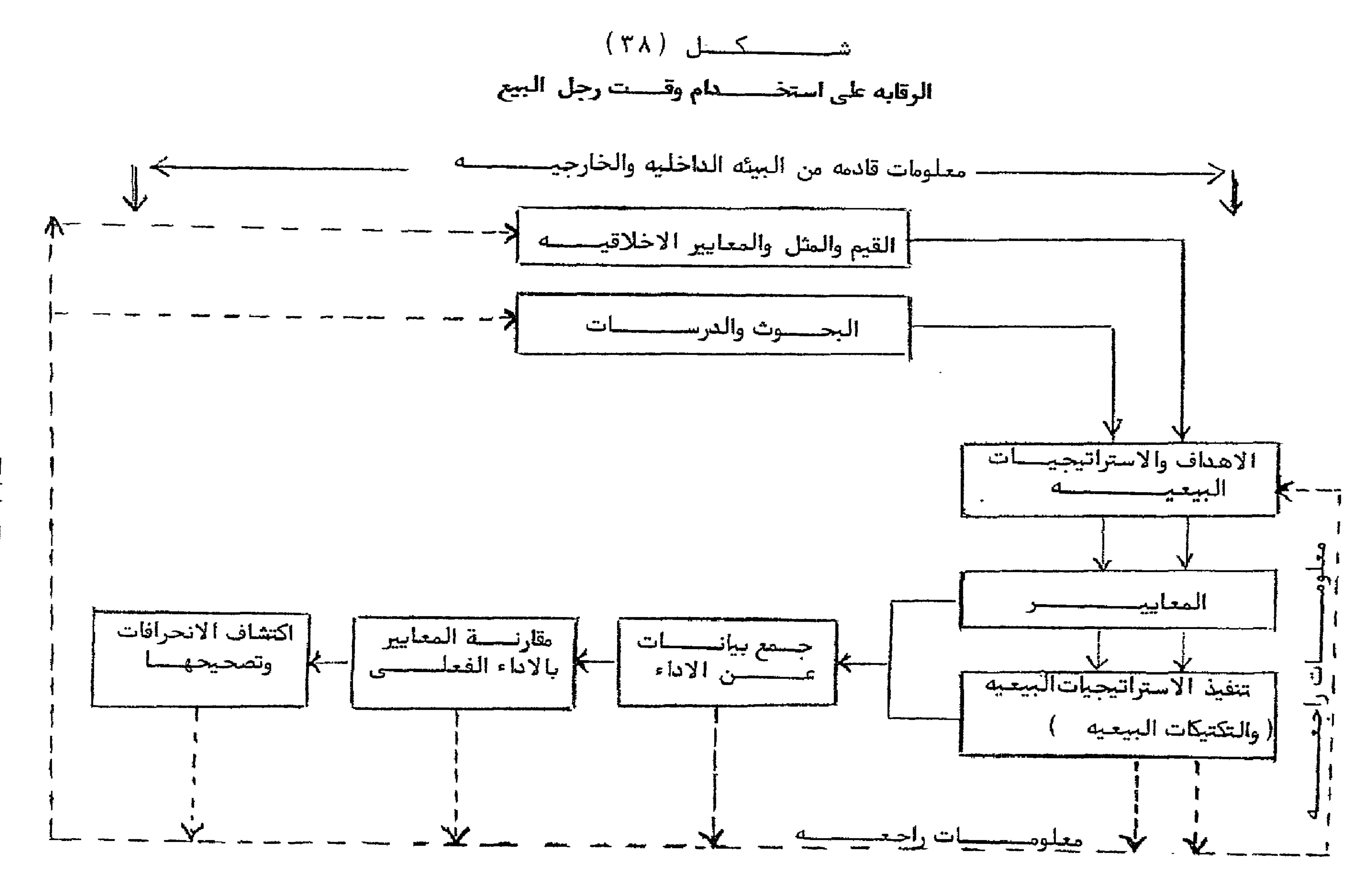
الرقـابه على استخـدام وقـت رجـال البيـع •

ان التخطيط لادارة الوقت والقطاع يتطلب الرقابة للتأكد من أن الاداء يتقدم تبعـا للخطة الموضوعه للقطاع • ويتضمن نظام الرقابه على ادارة القطاع المفهوم الكامل لرقابـة المبيعات • ان أى نظام مرشد ورقابى يتضمن العناصر أو الخطوات التاليه:

<u>معاييـر الاداء</u> : يجب أن يتم تأسيس معايير للاداء كنقطة بداية وهذا يتم تطويره من الاهداف المراد تحقيقها كما هو موضح بالشكل (٣٨) • وهى عباره عـن

شكل (٣٨)

الرقابه على استخدام وقت رجل البيع



تقديرات للمجهودات والنتائج المتوقعه لرجل البيع • ان نظام رقابة المبيعات الشامل يتجه الى ربط المجهودات بالنتائج لكي يتم تقييم ربحية نتائج المبيعات بناء على مقدار المجهود المبذول • ان هذه النسبه المتعلقه بالمجهودات الى النتائج تساعد أيضا على تقييم انتاجيه مجهودات المبيعات • وبالتركيز على الاستفاده واستغلال الوقت كجزء من الرقابة والاشراف على المبيعات فان التركيز يكون على معايير المجهودات •

ولوضع معايير المجهودات ، فانه يتم تحديد وتعريف الانشطه أو المناطق لرجل البيع لتحديد ما هي الانشطه التى يجب أداء ها• ان مراجعة أهداف القطاع تقترح الانشطه الضروريه لتحقيق الاهداف • وأيضا فان تحليلات عبء العمل تقترح أيضا مناطق معايير المجهودات •

وبعد أن يتم اختيار المعايير التى سيتم استخدامها ، فان الخطوة التاليه هى أن يتم قياسها أو وضعها فى صورة كميه ويتم عمل ذلك باشتراك كل من المدير ورجل البيع وذلك حتى يوجد اتفاق وتوافق بين الاثنين على المعايير التى سيتم بناء عليها تقييم الاداء وحتى تكون معايير واقعيه ويمكن تحقيقها•

جمع بيانات عن الاداء : ان جمع البيانات عن الاداء يعتبر ضروريا لتحسين الاستفاده من الوقت • فقبل أن يقوم رجل البيع بتحسين فاعلية استخدام وقته فانه يقوم بتحليل كيف يتم استغلال الوقت الحالى • فالبيانات عن الاداء الحقيقى يجب أن يتم الحصول عليها من رجل البيع نفسه• وأكثر الادوات استخداما لتسجيل ومعرفة البيانات عن الاداء هى تقارير المقابله • ان نظام تقارير المقابله يعتبر أداة اتصاليه ويجب أن يسمح بالاتصال ذو الطريقين • وذلك نظرا لان رجل البيع فى الكثير من الاحيان يقوم بالامداد بتقارير المقابله ولا يحصل على معلومات راجعه فى هذا الخصوص مما يسبب له الاحباط فى بعض الاوقات •

وبالرغم من أن تقارير المقابله هى أكثر الادوات استخداما ، فان أنظمة التقارير تستخدم مبدأ الاستثناء حيث يتم توجيه انتباه الادارة الى الانشطه الاكثر أهمية وبالتالى قراءة التقارير المتعلقه بتلك الانشطه ، وهذا يساعد على عدم ضياع وقت الادارة ولكن قد ينتج عنه زيادة الاتصالات •

تحليلات الاداء الحقيقى : يتم مقارنه الاداء الحقيقى مع المعايير المحدده مسبقا لمعرفة نقاط القوة والضعف فى أداء البيع • فنسب المجهودات الى النتائج ،

والمجهودات الى المعايير توضح المناطق التى تتطلب توجيه الانتباه لها • فعندما تكـــون النتائج أقل من المعايير ، فان تحليلات الجهد توضح عادة السبب المحتمل لذلك• فهـــى تخبر الادارة أين سوف تنظر الى سبب النتائج الضعيفه• ويُمكن أيضا تحليلات الجهـــد الادارة من تحديد نقاط الضعف حيث أن الانتاجيه الضعيفه عادة ما ترجع الى المجهودات الضعيفه• ويمكن تجنب مواقع الخطأ حيث أن ذلك يتم عمله خلال فتره من الوقت ولايتم عمله فجائيا •

التصحـــيح ومتابعة التنفيـــذ : وعادة ما يتم عمل التحليلات بالنسبة للاداء الذى يبدوا أقل من المعايير• فتحليلات الوقت والعمل عادة ما تقود الى اعادة توزيـــع أو تخصيص الوقت • فبعد أن أن يتم الحصول على وجمع معلومات حقيقيه عن استغـــلال الوقت فانه يجب تحديد ما هى الاعمال التى لا يجب عملها وماهى الاعمال التى يمكن أدائها بطريقة أفضل ، وما هى الانشطه التى تساهم فى تحقيق الاهداف ، وما هى الانشطـــه التى يجب عملها وأولويات وأسبقيات عملها •

ان الاستغلال للوقت بطريقه كفىء هو أساسا مسألة تنظيم ذاتى ، وتتطلب تحليلات بعنايه للانشطه والاتجاه للتركيز على تحقيق الاهداف • ومن المشكلات التى يمكـــن أن تظهر فى هذا الخصوص هو مشكلة التعامل مع الطوارىء أو الازمات • ان ادارة الطوارىء أو الازمات اليوميه والتى تنشأ قد تضيع الوقت من الانشطه الهامه والذى قد تم جدولتهـــا ، وفى معظم الاحوال عندما لا يتم استخدام التنظيم الذاتى ، فان الانتباه فى الحال يتـــم اعطاء ه للطوارىء • وعلى أية حال فقد يحدث لبس بين الطوارىء والاهميه• فقد يعتقد البعض أن الطوارىء هى الاهميه• وفى الحقيقه فان العديد من حالات الطوارىء تكـــون موء قته وليست مهمه على الاقل فى الاجل الطويل • ولكن الملاحظ فى الغالب أن يقـــوم المدير باضفاء أهمية على جميع حالات الطوارىء • ان الحالات الطارئه يجب أن يتـــم تقييمها بناء على علاقتها بالاهداف وخصوصا فيما يتعلق بتكاليف الفرص •

اســـــباب اقـامـة أو مـراجعـة قطاعـات البيع

ان الفوائد الاكثر شيوعا والتى تتحقق من وراء قطاعات البيع وذلك فى حالة تصميمهـا بعنايه وبطريقه عادله هى الاتى(Hartely, 1979 ; Still,et.al.,1987):

التغطيـه الافضـــل للســـوق •

لو أنه قد تم تصميم القطاع بطريقه صحيحه، فان رجل البيع يستطيع تعظيـــــم الكفاءة في مقابلة العملاء الحاليين والمرتقبين • ويجب ألا يكون القطاع كبيرا جدا بدرجه لا يستطيع معها رجل البيع أن يجد وقتا الا للاتصال ومقابلة عدد قليل من العمـــلاء ، وبالتالى يجب أن يكون القطاع غير كبير جدا بحيث يستطيع رجل البيع أن يجد وقتـا لمقابلة أفضل العملاء وهذا ما يسمي بسياسة الكشط للسوق ، ومن ثم لا يكون هناك ضرر كبير من جراء تجاهل العملاء المرتقبين الاخرين • ومن الجهة الاخرى ، فيجب أن يكون القطاع كبير بدرجه كافيه بحيث يمكن رجل البيع من القيام بعبىء عمل معقول بدون القيام بتكرار الاتصال ومقابلة نفس العميل أحيانا • ان التغطيه الصحيحه يمكن تحقيقها بـــدون وجود اسراف فى استغلال الوقت وتخفيض تكاليف الانتقال الى أدنى حد ممكن •وقـــــد لا يحدث ذلك أحيانا وذلك عندما يكون هناك عدد قليل من العملاء موزعين ومشتتين فــى القطاع •

تخفيـض تكاليـــف البيـع ورقابتهـــا •

ان تكاليف المبيعات يجب أن يتم تخفيضها بواسطة التصميم الصحيح للقطاعات بحيث تصبح التكاليف أقل عما كانت عليه فى حالة عدم وجود قطاعات أو فى حالة التخصيصات التى تحدث بدون تخطيط• فيجب ألا يوجد قطاعات متداخله أو مغطاه جزئيا مما يوء دى الى زيادة التكاليف نتيجة لمضاعفة أو تكرار المجهودات • فعن طريق تحديد المسارات بطريقه كفىء ، فان رجل البيع يستطيع أن ينفق وقتا أقل فى الطريق ، وبذلك يتمكن مـــــن تخفيض تكاليف السفر والاقامه ويملك بالتالى وقتا أكبر متاح للبيع الحقيقى • ويمكـــن أن يأتى تحسين التغطيه السوقيه من وجود وقت بيع منتج وبالتالى تخفيض النسبه بيـــــن المصاريف البيعيه الى المبيعات •

وعلى أية حال فان رقابة التكاليف البيعيه لاتعنى تخفيضها الى أدنى حد ولكـــــن الحصول علي أفضل علاقه بين المصروفات البيعيه وحجم المبيعات • ويجب ملاحظة أن

التخفيض فى نسبة المصروفات البيعيه قد لا يكون مرغوبا فيه فى الاجل القصير فالنتائج طويلة الاجل هى الاهم ٠

تحسين خدمة المستهلك أو العميل ٠

ان تنظيم جداول المقابلات يجب أن يسمح بالخدمه الافضل لحاجات المستهلك أو العميل وفى نفس الوقت فهم أفضل لمشاكلهم وأدائهم٠ فالتصميم الجيد للقطاعات أو أو مراجعة القطاعات الموجوده يمكن من تحقيق ذلك ويساعد على تحسين خدمة العميل والعمل على تحقيق رغباتهم وطموحاتهم ٠

زيادة دافعية رجال البيع ٠

ان التصميم الجيد للقطاع يعطى رجل البيع عبء معقول ومبيعات مرتقبه كافيه لتشجيع بذل مجهودات أفضل ٠ فلو أن القطاع مرتب بطريقه عادله ، فان رجل البيع سوف لا يقضى الا عدد قليل من الليالى خارج المنزل وبالتالى يمكن أن تتحسن معنوياته٠ ان تحديد القطاع يعنى مسئوليه معروفه ومحدده فيما يتعلق بالاداء ٠

أما فيما يتعلق بالعلاقات مع رجال البيع الآخرين ، فانه يُمكن من خفض الاختلافات والمناقشات بين رجال البيع ، حيث أنه عن طريق التصميم الجيد للقطاعات يمكن تلافى التداخل والصراع بين رجل بيع وآخر على نفس العميل ٠ وأيضا فان ذلك يخلق روح المنافسه مع رجال البيع الآخرين فى القطاعات الاخرى ٠فلو أن القطاعات البيعيه بالعلاقه متساوية من حيث المبيعات المرتقبه وسهولة التغطيه ، فان هذه المنافسه تحفز لبذل أفضل مجهودات من جانب أولئك الافراد الطموحين من رجال البيع ٠

التقييم الاكثر دقه لاداء القوة البيعيه ٠

ان الاداء الحقيقى للفرد يمكن أن يتم قياسه ومقارنته بالمبيعات المرتقبه للقطاع وأيضا يمكن أن يتم مقارنه الاداء لرجل البيع مع الاداء لرجال البيع فى القطاعات الاخرى ٠ وبناء على ذلك يتم تحديد رجال البيع ذوى الاداء الافضل وأيضا تحديد مناطق المشكلات ومن ثم اتخاذ القرارات التصحيحيه ومتابعة التنفيذ فيما يتعلق بذلك ٠

ان الاجراء ات التصحيحيه يمكن أن تكون فى صورة تدريب اضافى، نقل الى مناطق

أخرى ، أو انهاء خدمات رجل البيع ، أو قد يحتاج الامر الى اتخاذ والقيام بمجهـــــودات تسويقيه اضافيه نظرا لتزايد المنافسه فى مناطق معينه• وعلى أية حال ، فانه يمكن بمجرد النظر الى أداء المبيعات فى كل قطاع من القطاعات اكتساب روء يه واضحه فيما يتعلــــق بمدى تغيير الظروف فى القطاعات وبالتالى ردود الفعل التى يجب اتخاذها •

المســاعــده فى تنسيق مجهودات البيع الشخصى والاعلان •

ان الادارة يمكن أن تقوم بتأسيس القطاعات البيعيه أو مراجعة ترتيبات القطاعـــات الموجوده للتحسين والتنسيق بين مجهودات البيع الشخصى والاعلان • وفى معظـــــم المواقف، فان البيع الشخصى أو الاعلان بمفرده لا يستطيعا انجاز النشاط البيعى الكلـى بكفاءة واقتصاديه• وعن طريق استخدام البيع الشخصى والاعلان ، فان المنشأة تستطيـع الحصول على مزايا التأثير التضافرى " Synergistic Effect " (٢ + ٢ = ٥)" والحصول على أداء أكبر من مجموع الاجزاء المتضافره (الاعلان + البيع الشخصى) •

فالبيع الشخصى يلعب أدوار رئيسيه فى استخدام الفرص التضافريه فى صالح المنشــأة • فقبل وضع الحمله الاعلانيه للمنتج الجديد على سبيل المثال ، فان رجال البيع يقابلــون العملاء لتوضيح أهداف الخطه التسويقيه وامدادهم بالعروض والمواد الترويجيه الاخـــرى والتأكد من أن عرض ملائم من المنتج فى متناول معارض التجزئه• ان تخصيص (تحـــديد) القطاعات تجعل كل متعامل يكون من مسئولية بعض رجال البيع ، والمسار الصحيـــح يوء كد على أن رجال البيع يتصلون بكل المتعاملين فى أوقات ملائمه أثناء (بين) الحملات الاعلانيه للمستهلك • ففى بعض الحالات ، فان الخطه التسويقيه للشركه تستدعى مـــن العملاء المشاركه فى تكاليف الاعلان عن المنتج • وهنا مرة أخرى ، فان رجل البيــــع "يبيــع " مثل تلك البرامج التعاونيه الى العملاء • وفى تلك المواقف التى يقوم فيهــــا رجال البيع بمجهودات تتعلق بالاعلان ، فان النتائج تكون مرضيه بدرجه أكبر لو فـــوض العمل على أساس قطاع قطاع (تخصيص القطاعات) بدلا من عمل رجال البيع فـــــى اجمالى السوق الكلى دون تخصيص قطاع أو قطاعات عمل لكل منهم •

وعلى أية حال فان المدير يجب أن يوجه الانتباه الى التغيرات التى تحدث فــــى القطاعات ، فقد يصبح قطاع ما كبيرا لدرجة أن شخص واحد لا يستطيع تغطيته بمفـرده وقد يكون القطاع صغيرا جدا ، وذلك نظرا للتغيرات فى السوق ، كما قد يكون التصميم الضعيف هو السبب • ويجب أن يقوم مدير المبيعات بفحص نتائج المبيعات بالمقارنــــه

بالمبيعات المرتقبه • ان أداء المبيعات يكون واضح ولكن التغيرات فى المبيعات المرتقبه من الصعوبه ملاحظته أو روء يته• ويحتاج مدير المبيعات الى أن يكون قريبا من الاحصائيات المرتبطه بالمبيعات المرتقبه لمنتجات المنشأة فى الاسواق الواقعه بمنطقه أو لقطاع معين • ان مثل هذا التقييم للمبيعات والمبيعات المرتقبه فى السوق يجب أن يتم عمله على الاقل مره كل سنه عند عمل الحصص البيعيه •

وعلى أية حال ، فانه بالرغم من المزايا من وجود قطاعات بيعيه الا أنه يوجد بعض المواقف التى لا تحتاج الى وجود قطاعات بيعيه • فنجد مثلا أنه بالنسبه للمبيعات التى تتم على اساس شخصى أو اتصالات اجتماعيه أو بواسطة الارشاد ، فان وجود قطاعات يكون محدودا • هذا وبالاضافه الى ذلك فان رجال البيع ذوى التخصص المرتفع يكون من الافضل لهم خدمة العملاء الذين يتطلبون مهارات فنيه بواسطة تخصيص رجال البيع الموجودين •

الخطوط المرشدة لقرارات القطاع

بالرغم من أن الفوائد من وراء وجود القطاعات عديده لمعظم المواقف البيعيه ، الا أن الافتراض هو أن القطاعات يجب أن يتم تصميمها بحيث تكون متساويه وعادله وتسمح بالتغطيه الكليه والكفء • وعلى أية حال فان توافر النموذجيه قد لا يتحقق عند تصميم القطاعات ، وقد يكون من الصعوبه بمكان تحقيقه فى الحياة العمليه الا أنه يوجد العديد من الخطوط المرشده التى يمكن لمديروا المبيعات الاستعانه بها عند تصميم القطاعات ومنها الاتى (Hartely,1979) :

مبيعات مرتقبه كافيه •

نموذجيا ، فان كل رجل بيع يجب أن يخصص له قطاع معين مع مراعاة أن تكون المبيعات المرتقبه للقطاعات متساويه وتحت ظروف متشابهه• ولكن مثل هذا المطلب وهو تساوى القطاعات من حيث المبيعات المرتقبه عادة ما يكون من المستحيل تحقيقه نظرا لان العملاء عادة ما يتجهون الى التمركز جغرافيا ، هذا بالاضافه الى وجود اختلاف فى حجم وسهولة التغطيه من قطاع الى آخر • فقد تكون المنافسه شديده فى أجزاء معينه من البلد بالمقارنه بالاجزاء الاخرى • هذا وبالاضافه فان هدف تصميم قطاعات متساويه من حيث المبيعات المرتقبه عادة ما يجب تعديله بناء على الاعتبارات العمليه ، وأيضا فان الشخص يجب أن يواجه بحقيقة أنه عمليا قد لا تكون كل القطاعات متساويه من حيث

الدخل المرتقب أو الرغبه والنيه للشراء .

ومن وجهة نظر مدير المبيعات فان وجود قطاعات مختلفه فى المبيعات المرتقبه قد يكون ذو قيمه وفائده ، فالقطاعات الصغيره يمكن أن تستخدم كمناطق تدريب لرجال البيع الجدد أو لرجال البيع من كبار السن غير القادرين على العمل . وعلى أيه حال فان اختلاف القطاعات فى المبيعات المرتقبه يمكن أن يخصص تبعا للقدرات النسبيه لرجال البيع ، مما يساهم فى تحقيق مبيعات وأرباح أكبر .

وعموما ، فان الحل المرضى هو اقامة القطاعات بحيث تكون المبيعات المرتقبه بها كافيه (لكل رجل بيع) لمقابلة الاهداف المرغوبه لديه وتهيئة الفرص لدخل معقول . وبالطبع فان ذلك يمكن التعبير عنه نظريا بسهوله ولكن الصعوبه قد تأتى عند التنفيذ . فلو أن قطاع واحد لا يملك مبيعات مرتقبه كافيه ، فان رجل البيع يجب أن يعمل بجديه لمقابلة حتى التوقعات المعقوله . ومن الجهه الاخرى فان القطاع ذو المبيعات المرتقبه الكافيه أو الاكثر مما هو مرغوب ، فان رجل البيع فى تلك الحاله لا يستطيع الاستفاده الكامله منها ، ويترتب على ذلك أن يقوم رجل البيع باستخدام سياسة الكشط من أجل التعامل مع العملاء الاكثر ربحيه . ومن ثم فانه بناء على ذلك لا يستطيع أن يعطى اهتماما كافيا للعملاء الاخرين .

الحجم المعقول .

ان الحجم النسبى بدلا من اجمالى الحجم يجب أن يتم أخذه فى الاعتبار . فالقطاع الذى يتطلب فقط اتصالات أو مقابلات غير متكرره وعدد محدود من العملاء الحاليين والمرتقبين مع القيام بأقل حد ممكن من الخدمات يمكن أن يكون قطاع غير كبير بالمقارنه بالقطاع الذى يتطلب مقابلات واتصالات مستمره وتنفيذ طلبات صغيره .

ونموذجيا ، فان القطاعات يجب أن تكون كبيره بدرجه كافيه بحيث يمكن لرجل البيع أداء الواجبات المطلوبه والاهتمام ببعض العملاء مع الاخذ فى الاعتبار أهداف المبيعات المرغوبه ، فنجد مثلا أن جزء هام من عمل رجل البيع هو البحث عن العملاء الجدد ، وهذا سوف يتم تجاهله لو أنه قد تم تصميم القطاعات بطريقه ضعيفه (بحيث يكون من المستحيل له أن يتم تغطيته بطريقه ملائمه) . وقد نجد أن بعض مديروا المبيعات يروا أن التغطيه غير الكامله قد لا تكون مرغوبه فى جميع الاحوال حيث أن رجل البيع قد لا يتم دفعه لان يعمل بجديه والبحث عن هوء لاء العملاء ذو المبيعات المرتقبه الكبيره ويمكن استخدام قوة بيعيه صغيره للقيام بالتغطيه غير الكامله للقطاعات ويتم عمله

لو أن الشركه ترغب فى التغطيه على نطاق قومى أو خلال منطقه جغرافيه كبيره ٠

التغطيه الملاءمه ٠

يجب أن يتم تصميم القطاعات البيعيه بحيث تمكن من الحصول على التوزيع الملائم من الجهود البيعيه للعملاء الحاليين والمرتقبين ٠ وعلى أية حال فانه يجب عمل توفيق بين الحد المقبول من الخدمات والمفضل للعملاء وبين استراتيجية الاغراق السوقى للشركه ويتوقف ذلك على الموارد الماليه المتاحه ٠ ان مختلف الطبقات من المستهلكين يمكن أن يتطلبوا مستويات مختلفه من الخدمه ٠ ومثال على ذلك العملاء ذو الحسابات الكبيرة يتطلبون وقتا أكبر وتركيزا أكبر ، ويجب أن يتم توجيه انتباه أكبر لهم ، وأيضا نجد أن البيع لمصانع مختلفه يتطلب خدمات مختلفه ، فالبعض قد يركز على الخدمات الفنيه أكثر من البعض الآخر وهكذا ، ويعتمد ذلك على طبيعة الصناعة ونوعيه المنتج ودرجة تعقده ٠ ونجد أن مدير المبيعات قد يواجه بمشكلات متكرره فى حالة عدم التغطيه غير الملائمه للقطاع ، ويرجع ذلك اما لعدم تبنى سياسه واعيه بواسطة مصادر الشركه أو لعدم ملاءمة رجل البيع الفردى لمثل هذه القطاعات أو لوجود منافسين قادرين على الامداد بخدمات أفضل الى غير ذلك ٠

مواجهة صعوبات الاحداث وظروف العمل ٠

بالاضافه الى هدف تصميم القطاعات مع مبيعات مرتقبه متساويه ، فان المديرين يجب أن يعملوا على تحقيق العداله عند توزيع أعباء العمل ٠ وعلى أية حال ، فان بعض القطاعات تتطلب أعباء أكبر من بعض القطاعات الاخرى ، وعادة ما يوجد أسباب جغرافيه وغيرها لذلك ، مثل وجود عدد كبير من السكان الموزعين فى القطاع أو صعوبة التغطيه فى الشتاء نظرا للامطار والبروده ، وبعض القطاعات يمكن أن تكون بعيده عن مصانع الشركه ونقاط التوزيع ، وبالتالى فان الاستلام والتوزيع يمكن أن يكون أقل انتظاما ٠ وبالتبعيه فان البيع للعملاء يكون أكثر صعوبه لو أن المنافسين يقومون بمنح خدمات أفضل ٠ فالمنافسه تعتبر عاملا لا يمكن لرجل البيع التحكم فيه ٠ ففى بعض القطاعات يمكن أن تكون الشركه هى المسيطره أما فى قطاعات أخرى فان الشركات الاخرى المنافسه يمكن أن تكون هى السيطره ، وبناء عليه فانه يجب على مدير المبيعات أن يكون على وعى بتلك العوامل فى كل قطاع ويحاول تخفيضها الى أدنى حد ممكن أو على أقل تقدير محاولة التكيف معها ٠

نظـــرة تحليليه

ان المفتاح فى الوصول الى المبيعات المرتقبه لاى قطاع هو التخطيط للقطاع بحيث يتم الاستفاده الفعاله من وقت وقت رجل البيع • ان الوقت الامثل يجب أن يتم انفاقـــه مع هوء لاء العملاء المتوقعين وذات أكبر مبيعات مرتقبه• وللوصول الى الوقت الامثل فانه يجب أن يتم استخدام عمليه نظاميه وتخطيطيه مع استخدام شيىء من الحكم الشخصـــى• وهذه العمليه التخطيطيه تتضمن تحليلات للمبيعات المرتقبه للقطاع ، تعريف وتقسيـم العملاء المتوقعين ، تحليلات وتطوير أعباء العمل لرجال البيع ، وتحديد عدد أفـــراد البيع لكل قطاع ، والحدود الحقيقيه للقطاع ، وتحليلات الطريقه المثلى للسفر من عميل متوقع الى آخر، والتنفيذ والرقابه •

وهنا نجد أنه عند اقامة القطاعات البيعيه ، فان الادارة تأخذ خطوة هامه نحـــو تجميع وتراكم المعلومات عن نقاط القوة والضعف لخدمة مختلف الاسواق • ويمكن للادارة استغلال والاستفاده من هذه المعلومات فى التخطيط للعمليات البيعيه ، بحيث يمكـن تحسين الموقف التنافسي وتحقيق الاهداف المرغوبه بفاعليه وبكفاءة• ان التخطيط الواقعى للمبيعات يجب أن يتم عمله بناء على أساس قطاع قطاع • فخصائص العملاء الحالييـــن والمرتقبين يختلفون من قطاع الى آخر وأيضا من بلد الى آخر • فالقطاع يتم عمله بنـاء على أنه وحده متجانسه عن السوق الكلى •

ان تقسيم اجمالى السوق الى وحدات أصغر يجعل رقابة عمليات المبيعات أكـــثر فاعليه • فتوقيع المسئوليات لتحقيق أو لانجاز أهداف معينه الى مديروا الخط ورجال البيع يحفز المجهودات البيعيه على الاستفاده من الفرص البيعيه • ان الاتجاه لجمع المعلومات عن أداء الافراد ومقارنتها مع الفرص البيعيه الموجودة فى كل قطاع بالسوق يمد بأساس ذو معنى للتقييم •

وبالرغم من أن تحديد حدود السوق عند التخطيط للقطاعات البيعيه يعتبر متطلب سابق ضرورى للعديد من الادوات والنماذج التسويقيه والبيعيه متضمنا ذلك تحليلات القطاعــات التسويقيه والنصيب من السوق • الا أنه من العجيب أنه حتى وقت قريب لم ينل هـــذا الموضوع اهتماما كبيرا فى الادبيات والدراسات التسويقيه•

ان تعريف السوق يتضمن كونه شيىء متعدد الابعاد ، وبالرغم من أن مصطلحـات السوق والصناعه والعمل تعتبر عموما مفهومه ومقبوله فى حياتنا ، الا أن هناك صعوبـــه

فى وضع التعريفات العمليه لهذه المصطلحات من جانب الاكاديميين والممارسين للاعمال ٠

وحديثا فان مصطلح الصناعه يستخدم كمرادف لمصطلح السوق وخاصة فى حالة تماثل المنتجات ٠ فالسوق يعنى مجموعه من المشترين والبائعين الذين ينخرطون فى التعاملات مع بعضهم البعض ٠ ولكن ذلك قد لا يكون كذلك تماما فى أدبيات التسويق حيث أن مصطلح السوق يكون أكثر تعقيدا وأكثر اتجاها نحو معنى معين ٠ فالسوق يتكون من المستهلكين الحاليين والمرتقبين والمشتركين فى حاجه معينه والذين يمكن أن يكونوا قادرين وراغبين فى الانخراط فى التبادل من اجل اشباع تلك الحاجه٠

ولذا فانه قد يبدوا أن هناك عدم اتفاق على تعريف السوق فقد ينظر للسوق بمصطلح المنتج(كسوق السيارات مثلا)أو قد ينظر له بمصطلح الحاجه (كسوق النقل مثلا) أو ينظر اليه بمصطلح جغرافى (كالسوق الاوربى مثلا) أو بمصطلح ديمغرافى (كسوق أ ، ب ، جـ ، د) أو بمصطلح يعنى مزيجا من ذلك كله أو من بعضه .(Curren & GodFellow, 1990) ٠

وعلى أية حال فان التركيز يجب أن يكون على أن يقوم رجل البيع بالعمل فى السوق بطريقه أكثر ذكاء ، وليس أكثر جديه بالرغم من أن العمل بجديه أحيانا يكون ضروريا أيضا ٠ وأيضا فانه من الاهميه التركيز ليس فقط على تحديد السوق وانما أيضا على ادارة وقت رجل البيع وذلك نظرا لاهميته فى فاعليه عملية البيع ٠ ونجد أن استخدام وقت رجل البيع ما هو الا مشكلة تخصيص ، فالهدف هو تخصيص مورد محدود (الوقت)بطريقه أكثر كفاءة لكى يتم تعظيم الانتاجيه٠ ومن بين مشاكل التخصيص هى كيف يتم توزيع الوقت بطريقه أفضل على المقابلات الجديده والخدمات ، وكيف يمكن تحقيق التوازن بين الاعمال المكتبيه والاعمال الميدانيه ، وما هى مقدار الوقت الذى يجب تخصيصه للعميل ذو الحجم الكبير من المشتريات ، الى غير ذلك ٠

وعلى أية حال فانه يوجد حاجه ماسه لتعظيم انتاجية الوقت ، وخصوصا الوقت الذى ينفقه عامل البيع وجها لوجه فى عملية البيع ٠ ان طبيعة عمل المبيعات قد تساعد على تزايد الوقت المنفق على الانشطه غير البيعيه ولكن ذلك يحتم توجيه الانتباه له حتى لا يتزايد بل نعمل على تخفيضه على قدر الامكان طالما لا يوءثر على كفاءة العمل ٠

ومن الاهمية ملاحظة أن معظم وقت العمل غير المنتج لرجل البيع يتم انفاقه على السفر الى العملاء وانتظارهم فى بعض الاحوال ٠ وهذا بالطبع يحتم ضرورة القيام

باستخدام أكفأ المسارات وجدولتها بطريقه تحقق أقصى استفاده من الوقت وتخفيض وقت الانتظار الى أدنى حد ممكن وذلك عن طريق أخذ مواعيد سابقه اذا أمكن • ويمكن تحقيق هذا الهدف باستخدام نماذج بحوث العمليات والكمبيوتر ببرامجه المتعدده•

وعلى أية حال فان عمل جداول ومسارات يتوقف على طبيعة السلعه أو المنتج الذى سيتم بيعه وأيضا على مدى جودة رجل البيع وكفاءته• فلو أن المنتج يتطلب خدمات منتظمه ومتكرره ، مثل المشروبات الغازيه ، والسجائر، وغالبيه عناصر المتجر، فعندئذ فان وضع وتحديد المسارات يعتبر ضروريا وذلك للتأكيد على التغطيه الملائمه وتحقيق الكفاءة• وأيضا فلو أن رجال البيع ذو مستوى منخفض نسبيا وليس لديهم الخبرة الكافيه ، فان وضع مسارات تُحدد لهم ما سوف يقومون بعمله يكون أكثر فائده•

ويساعد استخدام ووضع مسارات وجدولتها على تخفيض وقت السفر والتكاليف وبالتالى وجود وقت أكبر يتم انفاقه على العملاء • وأيضا يساعد ذلك على امكانية وجود اتصالات دائمه بين المركز الرئيسى ورجال البيع وذلك نظرا لمعرفة المسار والجدول الزمنى له، هذا ومن الجهة الاخرى نجد أن استخدام ووضع وتحديد مسارات وأوقات يمكن أن يخفض من قدرة رجل البيع على الخلق والابداع ويقلل من المرونه• فأحيانا قد يتطلب عميل معين خدمه طارئه أو قد يكون لدى رجل البيع فرصه فى الحصول على تعاقدات مع أحد العملاء اذا قام ببذل بعض الجهد وانفاق بعض الوقت • وقد يحد استخدام المسارات من القيام بذلك • وأيضا فان وضع مسارات وجداول بالنسبه للشركات الجديده أو الشركات التى تفتح أسواق جديده قد يكون من الصعوبه بمكان وذلك نظرا لعدم معرفة العملاء المتوقعين بالتحديد •

ويجب ملاحظة أن تحليلات الوقت والعمل فى القطاعات المختلفه يجب أن يتم عملها بانتظام وبصورة مستمره • فهى تعتبر الخطوة الاولى فى برنامج تحسين الاستفادة والاستغلال للوقت • فيجب أن يتم معرفة فيما يتم استخدام الوقت أو تضييعه وذلك حتى يمكن تحسين الانتاجيه• فيجب على المدير أن يقوم بعمل التحليلات للانشطه دوريا حتى يمكن معرفة العادات السيئه التى تضيع الوقت ومنها انفاق الوقت فى عمل أشياء روتينيه وسهلة وتحقيق الاشباع فى الاجل القصير بدلا من انفاق الوقت على الاشياء المختلفه والصعبه والتى لا تمد بالاشباع فى الحال ، ويجب أيضا توجيه الانتباه الى تعضيد ومساعده رجل البيع فى اعداد المقابلات البيعيه والتخطيط لها وهذا يوفر من الوقت للمقابله نفسها والقيام بعمل أكثر فاعليه وذلك بناء على تحديد حاجات المشترين بدلا من الحاجات الواضحه للبائع، وأيضا يجب الا يكون التركيز على حجم المبيعات وانما يجب توجيه الانتباه الى الربحيه•

الفصل السابع

نظام الحصص البيعية فى العلاقة بالانتاجية التسويقية

مقـــــدمــــــه

ان الحصه يمكن تعريفها على أنها الاداء المتوقع للنشاط البيعى الكلى الموقع الـــــى رجل بيع واحد أو الى الوحدات التسويقيه الاخرى • وعلى ذلك فان الحصص البيعيه هـــى أهداف كميه توقع الى رجال البيع والوحدات الاخرى للمنظمه البيعيه• ان الغرض من وضع الحصص هو تحفيز الاداء وتقييمه من خلال ايصال توقعات الادارة من خلال استخــــدام الحصص كمقاييس أداء لتحديد نقاط القوة والضعف فى العمليه البيعيه• وفى معظم أنظمـة الحصص الناجحه فان الادارة قد واجهت العديد من الصعوبات فى ربط اجراء ات وضــــع الحصه مع المعلومات عن المبيعات المرتقبه ومع بيانات التخطيط سواء ما يتعلق بالمبيعات المتنبأ بها والمبيعات المقدره (بالموازنه) • ومثل ذلك يتطلب ممارسة الحكم الشخصى مـن جانب الاداره من أجل تعديل الحصص المقصوده وذلك بالأخذ فى الاعتبار التغيرات فــى السياسات والعوامل البيئيه المتعلقه بكل قطاع من القطاعات • هذا بالاضافه الـــى أن المراجعه الاداريه المستمره والتقييم والمرونه المتوازنه فى عمل التغيرات فى الحصص وتحسين اجراء ات وضع الحصه والتى تلاءم بطريقه أكبر المواقف البيعيه المتباينه• فيجب على كـل شركه أن تختار وتستخدم أنواع الحصص التى تلائم الموقف البيعى • فعندما يتم وضـــع الحصه بناء على معلومات دقيقه وذو صله بالسوق وفى نفس الوقت ادارة نظام الحصه بذكاء، فان الحصص تعتبر أداة فعاله من أجل توجيه ورقابة العمليات البيعيه•

وعادة ما يتم وضع الحصه لفترة من الوقت محدده. قد تكون سنه أو ربع سنه أو شهـو أو لفصول معينه • وتعتبر حصة المبيعات من اكثر الحصص استخداما بالمقارنه بالانـــواع الاخرى • وفى بعض الاحيان قد يحدث لبس بين التنبوء بالمبيعات ، وحصة المبيعـــات، والمبيعات المرتقبه (السوق المرتقب) ، والمبيعات بالموازنه • وعلى أية حال فان العلاقه بين التنبوء بالمبيعات والمبيعات بالموازنه تختلف من منشأة الى أخرى ويعتمد ذلك علـــى الاجراء ات المتبعه للتنبوء ولاعداد الموازنه ووضع الحصه البيعيه وأيضا الدرجه التى يمكـن للمخطط عمل التكامل بين تلك العمليات الهامه الثلاثه•

وعلى أية حال فان مراجعة التعريفات والمفهوم لكل منهم سوف يوضح العلاقه بينهـــم فالتنبوء بالمبيعات هو تقدير المبيعات لفتره محدده من الوقت تحت خطه تسويقيه معينه وبناء على عوامل بيئيه معينه، (تقديرا لما يتوقع حدوثه فى المستقبل) • وعموما فانه يتـم استخدام نماذج معينه للتنبوء ومنها النماذج الوصفيه وتُستخدم حينما تتوافر معلومات وصفيه عن أحداث معينه وتأخذ تلك النماذج أحداث الماضى فى الاعتبار بالدرجه الاولى، ونمـاذج

تحليل السلاسل الزمنيه والنماذج التقديريه • وتركز هذه النماذج كلية على التغيرات وتعتمد أساسا على المعلومات التاريخيه، والنماذج السببيه وتستخدم معلومات خاصه عن العلاقات بين عناصر النظام كما أنها يمكن أن تستخدم أحداث الماضي في الاعتبار •

أما المبيعات المرتقبه فهي المبيعات التي تمثل النصيب (المشاركه) من السوق المرتقب أو اجمالي المبيعات الممكن تحققها للمنشأة في السوق تحت ظروف نموذجيه ، أما السوق المرتقب فهو اجمالي المبيعات الممكن أو المعتقد تحققها لمنتج معين في الصناعه (أي للمنشأة والمنافسين) أثناء فترة محدده من الوقت • أما حصة المبيعات فانها يمكن أن تستخدم وتعتمد على أرقام المبيعات المتنبأ بها أو المبيعات المرتقبه كأساس رقمي أو كنقطه بدايه لتحديد الحصه البيعيه ، أو قد يتم استخدام طرق أخرى عند تحديدها كما سيتضح فيما بعد •

ونجد أن المنشأة عموما عندما تصل الى تقدير للمبيعات (عن طريق التنبوء) وتحديد المصروفات اللازمه لتحقيق هذا الرقم من المبيعات يتم حساب صافي الربح ويتم وضع تلك الارقام في ميزانيه المبيعات وفي نفس الوقت وضع أهداف الربحيه • ان عملية تخطيط المبيعات قد نتج عنها وضع حجم المبيعات والاهداف الاخرى للمنشأة ، وفي التخطيط للوصول لتحقيق هذه الاهداف فان على الادارة تحديد الكميه من حجم المبيعات التي يمكن أن تتم في كل قطاع بيعي وماهي المصاريف المرتبطه بكل كميه من المبيعات في كل قطاع وما هي المساهمه من الارباح المتوقعه في كل قطاع • وهنا يجب أن يتم وضع أهداف كميه مثل الحصص البيعيه وذلك لتوقيعها لكل رجل بيع أو أي وحدات تنظيميه أخرى • ويجب أن نأخذ في الاعتبار أن وضع الحصص قد لا يكون بالضروره تقسيم التقديرات الكليه الى أجزاء أصغر • ففي معظم الاحوال فان الاختلافات في اجراء ات التنبوء واعداد الموازنه(تبعاللفلسفات الاداريه) وفي الحكم تكون بين العوامل التي توء دي الى وجود اختلافات في العلاقه بين حصص حجم المبيعات مثلا وبين تقدير المبيعات الذي تم عن طريق التنبوء أو في الموازنه •

وعموما فانه يتم استخدام الحصص في تقييم الاداء وذلك عن طريق مقارنة الاداء الحقيقي مع الحصص وفي حالة وجود انحرافات فان ذلك يستدعي القيام بالافعال التصحيحيه، وقد يرجع السبب في وجود انخفاض في الاداء الى وجود عوامل خارجيه هامه مثل زياده المنافسه أو تخلف المنشأة في صناعه معينه أو في منطقه جغرافيه معينه وهذا قد يتطلب مراجعة الحصه البيعيه• ولكن عادة ما تقود أخذ العوامل المحيطه في الاعتبار الى

تسوية وتعديل الحصه عن الارقام المتعلقه بالمبيعات المتنبأ بها أو المبيعات المرتقبه. وبالطبع فانه لكى يمكن أن يتم استخدام الحصه بفاعليه وبعداله فى تقييم الاداء وكأساس للمكافأة والامداد بالحافزيه فانه يجب أن تكون الحصه واقعيه وممكن تحقيقها. وهنا يجب أيضا أن تكون الحصص قريبه من المبيعات المرتقبه فى منطقه معينه، بالاضافه الى ذلك فان المبيعات المرتقبه يجب أن يتم حسابها بطريقه نظاميه وبعنايه ومهارة.

وفى بعض الاحوال قد يتم وضع الحصص أعلى من نقطه معينه ممكنه التحقيق، والغرض من ذلك هو تشجيع رجال البيع. وقد يوجد مشكله فى حصص الحوافز وهى أنه قد يتم وضع حصص مرتفعه بعض الشيىء وبالتالى فقد لا يُشجع ذلك رجال البيع. ولا يخفى أهمية رفع مستوى التوقع بالنسبه للاهداف ولكن ليس الى الدرجه التى تسبب احباطا أو خوفا من الفشل. فقد أوضحت العديد من الابحاث أنه كلما زاد صعوبه الهدف كلما ارتبط ذلك بنوع من التحدى مع زيادة الثقه بالنفس وزيادة الرضا ومستوى الاداء (Kan-ter,1977). وعلى المقابل فان زيادة مستوى الاهداف بدرجه تفوق امكانات وقدرات الافراد قد يوءدى الى حدوث الاحباط للبعض أو خوفا من الفشل للبعض الآخر.

وهذا وتستخدم الحصص عموما كأساس للمكافأة وذلك عن طريق ربطها بخطة المكافأة. وبالطبع فانه يتوقع من كل من رجال البيع أن يزيد من الحصه الموقعه ويجب أن يحصل على حافز مدفوع عندما يحدث زياده. وهنا نجد أنه قد يتم وضع حصه منخفضه أو قد يتم وضع حصه مرتفعه. ومثل تلك الحصص يمكن أن يتم وضعها أقل من المبيعات المتنبأ بها أو المبيعات المرتقبه.

هذا ويمكن استخدام الحصص فى توجيه أنشطة القوة البيعيه فى المناطق البيعيه وتلك الانشطه التى تملك الاسبقيه المرتفعه فى الاهميه. فنجد أن النوع الملائم من الحصه يمكن أن يشجع على توجيه الانتباه للمنتجات ذات الهامش المرتفع، والحصول على الحسابات الجديده، أو القيام بادارة مستوى معين من الخدمه الى المستهلكين.

وعلى أية حال، فبالرغم من أهمية استخدام الحصص الا أنه يجب مراعاة أن الاستخدام غير السليم لها يمكن أن يؤثر على معنويات وأداء رجال البيع وبالتالى لابد أن تكون الحصص عادله، سهله الفهم من جانب رجال البيع، مرنه، ويجب أن تقيس الاسبقيات الهامه بالنسبه للادارة، ويجب أيضا أن تكون متحديه بعض الشيىء. فالحصه البيعيه يجب أن تكون عادله فيجب أن تعكس المبيعات المرتقبه والقيود والمتغيرات فى كل قطاع،

وفى نفس الوقت يجب أن تكون سهله التحقيق والوصول اليها ببذل جهد معقول ويجب أن تكون متعادله مع الحصص الاخرى فى القطاعات الاخرى فى توضيح المبيعات المرتقبه النسبيه وأعباء العمل ٠

وأيضا فان الحصص يجب أن تكون سهلة الفهم من جانب رجال البيع ٠ فنجد أن بعض أنواع الحصص له عيوب مثل الحصص المتحده (كما سيتم ايضاحه فيما بعد) وهو الصعوبه فى الفهم عن الانواع الاخرى من الحصص ويرجع السبب فى ذلك الى صعوبة وزن العوامل المقاسه فى بعض الاحوال ٠ وهنا يقع على مدير المبيعات عبء كبير فى شرح الحصه واجراء اتها وذلك فى حالة استخدام طرق صعبه فى عمل الحصص ٠

وأيضا فان الحصه يجب أن تكون مرنه بحيث اذا حدث تغيرات فى قطاعات معينه يمكن تغييرها وتعديلها ٠ فالبيئه عموما متغيره والظروف لا تظل ثابته وفى نفس الوقت وحتى فى حالة عدم تغير البيئه كثيرا وانما حدوث ظروف طارئه فان الحصه يجب أن تكون مرنه بحيث يمكن تسويتها وتعديلها بما يتلاء م وتلك التغيرات الطارئه التى حدثت والا فسوف لا يكون لها أي مغزى ولا معنى ٠

هذا ويجب أيضا أن تقيس الحصص البيعيه أهم العوامل الاداريه والاهداف التى ترغبها المنشأة٠ ففى بعض المنشآت قد تكون المبيعات من أهم الاهداف ولكن المنشآت الاخرى قد يكون زيادة المقدره الربحيه للمبيعات أو كسب عملاء (حسابات) جديده ، أو خدمة العملاء بطريقه أفضل من أهم الاهداف ٠

مداخل تحديد الحصص البيعيه

يوجد العديد من المداخل التى يمكن استخدامها لتحديد الحصص البيعيه، ولكن يمكن أن تقع تلك المداخل فى الاقسام الاتيه (Herzog 1970) :

مجموعة آراء المديرين ٠

ان وضع الحصص البيعيه بناء على مجموعة آراء المديرين هو عمليه عن طريقها يتم أخذ وجهات نظر العديد من المدرين التنفيذين وتجميعها وأخذ متوسط لها وتأسيس الحصص البيعيه بناء على ذلك والتى بالطبع تكون أفضل مما لو تم الحصول وتحديد الحصه البيعيه بواسطه مدير تنفيذي واحد وهذا يساعد على الاستفاده من اجتماع آراء

ووجهات نظر المجموعه • ان المنشأة التى تستخدم تلك الطريقه عادة ما تقوم بالاجتماع مع جميع المديرين التنفيذيين وجمع وجهات نظرهم حتى يتم وضع تقدير للحصه البيعيه • وبعض الشركات تقوم بالامداد بالبيانات والمعلومات الاحصائيه وغيرها لجماعات المديرين لمساعدتهم على وضع الحصص • وعلى أية حال ، فان تحديد الحصص البيعيه يتم بناء على ما يعتقد أو يفكر المديرين بما سيتم بيعه ولذلك فان تلك الطريقه تعتمد على التخمين والحكم الشخصى لجماعة المديرين •

مجموعة آراء رجال البيع•

ان طريقة مجموعة آراء رجال البيع تضع مسئولية عمل التقديرات للحصص البيعيه على القوة البيعيه• ويتم ذلك إما عن طريق استخدام نماذج خاصه لذلك الغرض أو عن طريق عمل لقاء ات بين مدير المبيعات ورجال البيع ويتم مناقشة الموضوع وتحديد الحصص البيعيه فى كل قطاع • ويمكن أن تكون تلك اللقاء ات على درجه من الاهميه وخصوصا فى حالة الامداد بسجلات عن الاداء السابق وأيضا امكانيات السوق • هذا وتحقق تلك الطريقه شعور رجال البيع بالمساهمه والمشاركه فى وضع الخطط وما يترتب على ذلك من أثار ايجابيه فيما يتعلق برجال البيع ، ويطلق البعض على هذه الطريقه اسم نظام الحصه السيكولوجيه

ومن الاهمية بمكان ملاحظة أن تحديد الحصه البيعيه عن طريق تقديرات تعد بواسطه رجال البيع قد لا تكون دقيقه ، وذلك نظرا لان رجال البيع عادة لا يستطيعون الحكم المنطقى وتقدير المبيعات المتوقعه فى المستقبل وعادة ما يتم وضع التقدير على أساس تفاؤلى • فعادة لا يأخذون فى الحسبان مقدار الطلب فى السوق والظروف البيئيه عموما ، وظروف المنشأة ، وتقديم المنتجات الجديده ، وبرامج الاعلان الى غير ذلك • وعليه فان العديد من الشركات قد لا ترجح استخدام تلك الطريقه بالرغم من أهمية وفوائد المشاركه فى اتخاذ القرارات على رجال البيع •

والعديد من المنشآت قد تقوم بالاستقصاء والاستفسار والمشاهده لعمل رجل البيع. وبناء عليه يمكن تحديد ما اذا كان رجل البيع متفائل أم متشائم وأخذ ذلك فى الحسبان عند قيام رجل البيع بوضع حصة المبيعات • وعلى أيه حال ، فان القيام بتحديد الحصه البيعيه لرجال البيع يجب أن يتم بطريقه علميه وعمليه صحيحه والا تكون الحصه البيعيه مرتفعه بطريقه تحطم وتخرب معنويات رجل البيع ولا منخفضه الى الدرجه التى تسبب

الاحباط لرجال البيع ٠

وعلى أية حال فان التقديرات التى يقوم بوضعها رجال البيع قد تكون تقديرات سهلـه التحقيق ، ولكن الدراسات التى قام بها البعض قد أوضحت أن ٢٠٢ شركه قد وجدت أن ٥٦٪ من رجال البيع الذين تم الاجتماع بهم لتقدير حصصهم البيعيه قد قاموا بتقديـر الحصص البيعيه أكبر من اللازم وأيضا العديد قد قاموا بتقديرها أقل من اللازم (Wot-rube & Thurlaw, 1976) ٠

طـريـقـة الاداء الـسـابـق ٠

تقوم بعض الشركات باستخدام حجم المبيعات السابق وزيادته على أساس أخـذ المتوسط لعدة سنوات سابقه ثم بعد ذلك تقوم بتقسيم الحصة البيعيه الاجماليه علـى القطاعات والمنتجات على أساس الاداء السابق من السجلات ، ويمكن أيضا أن يتـم استخدام الاداء السابق للرجال البيع ثم زيادته باستخدام نسبه معينه يتم عملها بناء علـى الحكم الشخصى ٠

وعادة ما يتم استخدام تلك الطريقه عندما لا يتم تحديد تحديد المبيعات المرتقبه أو تعتبر تلك الطريقه سهله،ولكنها من الطرق الضعيفه حيث أنها تفشل فى الاخذ فـى الحسبان التغيرات التى تحدث فى السوق أو فى المبيعات المرتقبه فى القطاعات٠ وأيضـا لا تواجـه تلك الطريقه بالولاء من جانب رجال البيع ، هذا بالاضافه الى أنه من الصعوبه اقناع رجال البيع بأن تلك الحصه عادله ٠ هذا ونجد أنه فى حالة تغيير الظروف فـى المناطق البيعيه فان تلك الطريقه لا تصلح وذلك نظرا لانه يتم عمل الحصه بناء على الاداء السابق وبفرض أنه فى منطقة ما قد تحسنت الظروف بحيث أنه يمكن بيع كميه كبيره مـن المبيعات وبالتالى فان الحصه البيعيه بناء على الاداء السابق مع زيادتها بنسبه معينـه لا يحقق الغرض المطلوب ٠

وبالرغم من سهولة وبساطة هذه الطريقه بالاضافة الى كونها غير مكلفه وأيضا امكانيـة تعديلها بعض الشيىء وزيادتها عن الاعوام السابقه ، الا أن هذه الطريقه تفترض أن انجاز البيع فى الماضى يمثل أقصى استخدام للمبيعات المرتقبه بينما فى الحقيقه فقد يكون الاداء ضعيفا فى بعض القطاعات والذى نتج عنه مبيعات أقل كثيرا من تلك التى يمكن الحصـول عليها باستخدام مجهودات أفضل ، ومثل هذا الاداء الضعيف قد تم معالجته بطريقـه خاطئه عندما تحدث زيادة موحده للحصص فى كل القطاعات ٠ بالاضافه الى ذلك فان مثـل

هذا التحديد الحكمى لاهداف المبيعات لا يأخذ فى الحسبان التغيرات التى يمكن أن تحدث سواء بالتحسن أو الى الاسوأ فى الاقتصاد والمنافسه وظهور عملاء جدد والتى يمكـــن أن توء ثر على المبيعات المرتقبه فى بعض القطاعات • ومثال على ذلك لو أن رجل البيــع فى قطاع أ باع بما مقداره ٥٠٠ر٠٠٠ جنيه أثناء سنه واحده ، فان زيادة بناء على الحكم الشخصى مقدارها ١٠٪ سوف تجعل الحصه الجديده مقدارها ٥٥٠ر٠٠٠ جنيه، ولو أن المبيعات المرتقبه فى نفس القطاع قد تم تقييمها فى الواقع بمقدار ٧٠٠ر٠٠٠ جنيه عندئذ فان الحصه التى تم وضعها أقل بكثير بالمقارنه بالقطاعات الاخرى بينما المبيعات المتحققه قريبه من المبيعات المرتقبه •

عامـــل الســـوق ومقيـــاس الســـوق •

تعتبر تلك الطريقه من الطرق واسعة الاستخدام فى العديد من الشركات ، وتعتمد على تقسيم المبيعات المتنبوء بها بين القطاعات فى شكل حصص بيعيه والتى تبنى على أساس واحد أو أكثر من السلاسل الاحصائيه ، وتوضح فرصة المبيعات لمنتجات الشركـــه وأى سلسله من تلك السلاسل تسمى عامل السوق • ومثل تلك السلاسل الاحصائيه غالبــــا ما تشتمل على الدخل المتاح ، مبيعات التجزئه، ضريبة الدخل على الارباح، العمالـــه، السكان ، ودائـــع البنوك ، سجلات المواليد ، وخلافه • أما مقياس السوق يتــــم التعبير عنه فى شكل أو فى صورة نسبه من اجمالى المساحه التجاريه المرتقبه•

وعلى أية حال ، فان استخدام عامل السوق يتطلب القيام باختيار أكثر العوامـــل مغزى أو مجموعه من العوامل من بين السلاسل الاحصائيه والتى تتلاء م مع حاله معينه• وهذا يتطلب عمل قائمه بالعوامل الممكنه والتى يتاح عنها المعلومات • ويتطلب أيضــــا القدره على الحكم ، والمعرفه بالعوامل المستخدمه بواسطه المصانع المنتجه للسلــــع ، المنافسه، والمعرفه والخبره مع أنواع ومصادر البيانات الاحصائيه المتاحه • ثم يتم بعــد ذلك دراسة كل عامل لتحديد مغزاه ومدى أهميته، وفى النهايه يتم اختيار مجموعه مـــن العوامل الهامه والممكن استخدامها•

<u>مقيـــاس الســـوق الفـــردى :</u> ان أكثر مقاييس السوق الفرديه شيوعا هى التـى تقيس السوق لمنتج معين • فعندما يكون شراء أو امتلاك منتج واحد شرط ضرورى لشراء منتجات أخرى ، فشراء أو امتلاك الاول يمكن أن يستخدم كمقياس سوقى للآخر•

ويوجد خطورة من استعمال مقياس فردى اذا لم يتم تعديله كعلاقة ليست راجعه للتغيير• فمثلا نجد أن تسجيلات العربات يمكن أن تخدم كمقياس فردى للمبيعـــات

المرتقبه لعجلات العربات فى مختلف القطاعات ، ولكن هذا المقياس يمكن أن يكون غير ملائم بطريقه كامله كمقياس فردى للمبيعات المرتقبه من الموتورات الكهربائيه المستخدمه فى رفع المياه • وعلى أيه حال ، فان عدد المنازل التى يوجد بها كهرباء لا تعتبر مقياس فردى لمبيعات الادوات الكهربائيه المنزليه • فلو استطاعت المنشأة أن تجد مقياس سوقى فردى يعكس المبيعات ، فان ذلك يكون من الاهمية والفائده بالنسبه للمنشأة •

<u>مقياس السوق المركب</u> : يمكن عادة اتحاد عدد من المقاييس ليكون مقياس سوقى مركب لشيىء ما ، فالمنشأة يمكن أن تستخدم هذا المقياس لتوزيع التنبوء للمناطق الكبيره والمناطق التجاريه ، أو أى أقسام جغرافيه أخرى •

وتتمثل المشكله الرئيسيه فى كيفية اتحاد العوامل لتكوين مقياس مركب والذى يمثل المقياس الفردى للقيم للسوق لكل جزء من السوق مثل المناطق الكبيره، والقطاعات، والاقسام الاخرى ، ويتم اعطاء وتحديد وزن معين لكل عامل من العوامل التى تتم اختيارها • ويوضح الاتى الخطوات التى يتم عملها لاتحاد العوامل السوقيه فى مقياس فردى واحد : (١) كل عامل يجب أن يتم التعبير عنه فى شكل ملائم من أجل الحساب للاجمالى ، وعادة ما يتم ذلك فى صورة نسبه مئويه، (٢) يتم توقيع الاوزان لمختلف مكونات المقاييس لكى يمكن لكل مقياس أن يملك تأثير على المقياس الفردى بطريقه نسبيه تعكس أهميته• ان توقيع الاوزان يمكن أن يتم بناء على المحاوله والخطأ وباستخدام التخمين أو باستخدام طريقة الارتباط المتعدد، (٣) يتم تطبيق الاوزان من خلال عمليات الجمع وعمل المتوسط وبذلك يتم الحصول على مقياس فردى بناء على اتحاد العوامل •

طريقة تحليلات الارتباط •

تعتبر تحليلات الارتباط أداة مفيده فى اختيار العوامل السوقيه وتوقيع الاوزان الى المقاييس السوقيه ، وعلى أية حال فانه لا يوجد قائمه بالمقاييس السوقيه التى يمكن تطبيقها بصورة عامه ، والمشكله تتمثل فى اختيار العوامل التى يجب على أساسها تحديد الحصص البيعيه • والخطوة الاولى هى القيام بعمل قائمه بكل العوامل الممكنه والتى تكون المعلومات متاحه عنها • وبعد ذلك يتم دراسة كل عامل لتحديد مغزاه بالعلاقه بالمشكله. وذلك باستخدام تحليلات الارتباط لاختيار مجموعه من العوامل الممكن استخدامها• وتبنى هذه الطريقه على النظريه المتعلقه بأنه لو أن عوامل موء كده تتعلق بدقه بالبيع لمنتج معين ، فان مثل هذه العلاقه سوف توجد فى الماضى • ولذلك فان أفضل اتحاد لهذه

العوامل هو ذلك الذى يكون أكثر ارتباطا مع المبيعات الماضيه للصناعه٠ وهذا بناء على افتراض أن العلاقه التى قد ثبت صحتها فى الماضي سوف تستمر صحيحه فى الحاضر والمستقبل القريب ٠

وبعد أن يتم اختيار العوامل يتم تحويل كل منها الى مقياس رقمى ٠ ومعظم تلك المقاييس الرقميه تكون فى صورة نسب ٠ ويتم بعد ذلك اتحاد عدد من تلك المقاييس الرقميه الفرديه الى مقياس فردى واحد وذلك بناء على توقيع وزن لكل مقياس فردى يعكس مدى أهميته وهذا يحدث عادة بناء على المحاولة والخطأ أو التخمين ، ولكن استخدام الارتباط المتعدد يمكن أن يعطى كل مقياس وزنه الصحيح فى المقياس الفردى الناتج من اتحاد عدد من المقاييس الفرديه ٠

تقسيم الحصص البيعيه الكليه

ان الحصه الكليه لقسم المبيعات يمكن أن يتم تقسيمها الى حصص بيعيه بناء على القطاعات والمناطق ، ثم على رجال البيع ٠ ان عملية التقسيم للحصة البيعيه الكليه يمكن أن يتم بناء على التوقيع لكل قطاع حصه معينه ويقوم كل قطاع بعد ذلك بتقسيم الحصه على رجال البيع ٠ ويمكن أيضا أن يتم تقسيم الحصص بناء على المنتجات ، أو بناء على الفترات الزمنيه أو خلافه ٠ وسوف نقوم بتوضيح التقسيمات الرئيسيه الممكنه للحصص البيعيه فيما يلى (Herzog,1970) :

التقسيم بناء على فترات من الوقت ٠

يتم تقسيم الحصة البيعيه بناء على وقت محدد ، ولكن هذا الوقت يمكن أن يتغير تبعا لتغير الظروف ويعتمد ذلك على التغيرات الموسميه ، والظروف السائده للمنشأة ، وتكرار قياس أداء رجال البيع ٠ فبعض المنشآت تضع الحصص البيعيه على أساس سنوى ، وهذه المده تغطى فتره طويله وقد لا تكون دقيقه ٠ وقد تكون الحصة البيعيه بناء على فترات ربع سنويه وهذه تكون أفضل فى حالة وجود تغيرات موسميه ٠ وقد تقوم بعض المنشآت باستخدام حصص بيعيه شهريه ٠ وهذه تكون أفضل لرجال البيع نظرا لامكانية المراجعه السريعه الدوريه ٠ ويُمكّن استخدام الحصص الشهريه المنشأة من زيادة أو خفض المخرجات من المنتج وبالتالى تجنب الانتاج بأكثر من اللازم وعدم تكدس المخزون فى المخازن ٠

التقسيم بناء على المناطق .

ان معظم المنشآت يجب أن تقوم بتقسيم اجمالى الحصه البيعيه على المناطق البيعيه، فالمناطق البيعيه يمكن تقسيمها الى أقسام أو أجزاء جغرافيه ثم يتم تقسيم تلك الاقسام الى وحدات أصغر ، ويعتمد حجم تلك التقسيم والتقسيمات الفرعيه على العديد من العوامل. ويمكن أيضا تحديد حجم المبيعات المتوقع أثناء الفتره ثم يتم تقسيم هذا الحجم نسبيا على مختلف المناطق البيعيه.

ان التقسيم بناء على المناطق يعتبر ضروريا لكل من وضع الحصص وفى نفس الوقت فحص أداء المبيعات عن طريق المقارنه بالحصص الموضوعه . ان الحصص البيعيه المطلقه بالمناطق يُمكّن عن طريق الفحص والمقارنه معرفه وتحديد نقاط الضعف فى توزيع منتجات المنشأة وأيضا توضح مدى صحة ودقه النظام المتبع بواسطه المنشأة وما اذا كان يوجد حاجه لاضافة رجال بيع فى مناطق وقطاعات بيعيه معينه أو تغيير حدود المناطق أو زياده الاعلان والانشطه الترويجيه الاخرى الى غير ذلك .

التقسيم بناء على المنتجات .

يمكن تطبيق الحصص على اجمالى المنتجات المباعه أو يمكن أن تحدد لمنتجات فرديه. فقد يكون من الافضل أن يتم تقسيم الحصه الى وحدات من المنتجات لكى يمكن فحص ما اذا كان رجال البيع يقومون بتوزيع مبيعاتهم بين الخط الكامل للمنتجات أم لا ، وهل يقومون بالتركيز فقط على العناصر السهلة البيع أم لا . فرجل البيع يمكن أن يحقق حجم كبير من المبيعات عن طريق دفع العناصر التى لا يوجد عند بيعها مقاومه أو المقاومه لها بسيطه (السهلة البيع) ، ولكن قد لا يكون ذلك مربحا للمنشأة، وقد يقوم آخر ببيع حجم مبيعات أقل ولكن ذلك الحجم الاقل يكون من عناصر المنتجات ذات الارباح الاكبر .

التقسيم بناء على رجال البيع الفرديين .

تقوم العديد من الشركات والمنشآت باستخدام نظام توقيع حصص المبيعات الفرديه الى رجال البيع . فقد يوجد فى منطقه معينه أكثر من رجل بيع ، وعليه يتم تقسيم الحصه المتعلقه بالمنطقه على عدد رجال البيع الموجودين فيها وذلك بناء على المبيعات المرتقبه ، والمبيعات السابقه ، وطاقه كل رجل من رجال البيع الى غير ذلك . وفى بعض الحالات فان وضع الحصص لرجال البيع للسلع الصناعيه يكون أسهل من توقيع الحصص لرجال بيع

السلع الاستهلاكيه • ان سوق السلع الصناعيه يتكون من عدد محدود ، ومعروف ، وبالعلاقه عدد صغير من المشترين •

التقسـيم بنـاء على الوسـطاء •

عادة ما تقوم المصانع بالبيع من خلال بائع الجمله أو الموزعين ، ولذلك فهم يتعاملون مع عدد قليل من العملاء (الحسابات) ، أما المصانع التى تبيع مباشرة الى متاجر التجزئـه فهى تتعامل مع العديد من العملاء • ان المصانع التى لا تتحكم مباشرة فى توزيع منتجاتها غالبا ما تساعد الوسطاء فى عمل الحصص البيعيه وذلك عن طريق امدادهم بالمعلومات عـن عدد المستهلكين وظروف السوق فى المنطقه وقد تقوم أيضا المصانع بامدادهم بالمساعـدات للبيع وقوائم بالمستهلكين المرتقبين •

تطـويـر الـحـصـه البيعيـه

عند تطوير الحصه البيعيه يجب أولاتحديد الاساس الذى سيتم بناء عليه عمل الحصه• فنجد أن هذا الاساس يختلف باختلاف نوع الحصه • فنجد فى حصة المبيعات ، أن الاساس هو حجم المبيعات التى يمكن تحقيقها تحت الظروف العاديه بواسطه رجل البيـع المتوسط فى منطقه معينه أو قد يكون غير ذلك • وعلى أية حال فقد يكون تحديد الاسـاس ليس كافيا وذلك نظرا لتغيير الظروف والعوامل من قطاع الى آخر وأيضا فان رجال البيـع أنفسهم يختلفون من حيث خبرتهم وقدراتهم عموما • ولذلك فان غالبية مديروا المبيعات يجدوا أن تغيير وتعديل الارقام الى يتم اتخاذها كأساس يزيد من فاعلية الحصص البيعيه• وسوف نقوم بشرح كيفية تحديد الاساس ثم كيفية تسوية وتعديل الاساس بناء على الاختلافات فـى العامل الانسانى فيما يلى (Hartely, 1979) :

تـحـديـد الاسـاس •

ان القيام بتحديد المبيعات المرتقبه للقطاعات عادة ما يكون غير موء كد ، ولكن لـو أن المبيعات المرتقبه كانت موء كده نسبيا ، فانها تمدنا بتقدير أفضل لفرص البيع النسبى فى مختلف القطاعات • فلو أنه لا يوجد تقسيم للمبيعات المرتقبه على القطاعات ، فـان التنبوء بالمبيعات للمنشأة ككل يمكن استخدامه كأساس وتقسيمه باستخدام بعض الطـرق • وكبديل وعندما لا تقوم المنشأة بعمل تحليلات مفصله للمبيعات المرتقبه النسبيه لمختلف المناطق ، فان تقسيم مبيعات المصنع على المناطق والقطاعات (بالسوق المرتقب) يمكـن

أن يستخدم الاساس لحصة المبيعات ٠

وفي بعض الاحيان قد يتم استخدام المبيعات الماضيه كأساس مع عمل بعض التسويات وذلك باضافة نسبه معينه حكميه٠ وبالرغم من سهولة التنبوء بالمبيعات الماضيه، فانه قد يقوم البعض باستخدام التخمين العلمي والذى يعكس الظروف المحليه، والتنبوءات الاقتصاديه أو أى تغيرات فى استراتيجيات المنشأة٠ ان مدى جوده مثل هذه التقديرات سواء تم عملها بواسطة المنشأة أو رجال البيع أو كلاهما تعتمد على مدى موضوعية وقدرة الافراد الذين قاموا بعمل هذه الاحكام كما تم توضيحه من قبل ٠

وعموما فانه عند تحديد الاساس المستخدم فى وضع الحصه، فان المنشأة يمكن أن تستخدم ثلاث مداخل اساسيه وهما (١) الاخذ فى الحسبان المبيعات الماضيه لتحقيق الواقعيه، (٢) عمل التقديرات لاحتمال التغيرات فى المجهودات التسويقيه وغيرها، (٣) استخدام المبيعات المرتقبه لكى تعكس النصيب النسبى من السوق وفرص البيع ٠ ويمكن أن يتم اعطاء تلك المداخل الثلاثه أوزان معينه حسب الاهميه النسبيه لكل منهم بالنسبة للمنشأة٠

تسوية الاساس وتعديله طبقا للتغيرات المختلفه٠

بعد أن يتم تحديد الاساس ، فانه يمكن أن يتم تسويته لرجال البيع فى القطاعات تبعا للعديد من العوامل كالسن والخبره مع المنشأة، والخبره البيعيه الاخرى، والاداء الماضي وبعض الظروف الخاصه الاخرى ٠ فنجد أنه قد تستدعى ظروف السن والمحددات الفيزيقيه الاخرى أن يتم تعديل رقم الحصه الاساسيه لكى تكون واقعيه ويمكن تحقيقها ٠ ويمكن أن يحدث مثل هذا الموقف بالنسبه لرجال البيع القدامى والذين أفنوا حياتهم فى خدمة المنشأة أو بعض رجال البيع الذين أصابتهم بعض الظروف الموءقته والتى تستدعى عمل ذلك ٠ وبالرغم من أن تلك التعديلات قد لا تعكس المبيعات المرتقبه فان ذلك قد لا يكون على درجه كبيره من الاهميه فى تلك الاحوال ٠ وقد تقوم بعض الشركات بنقل رجال البيع ذو الظروف الخاصه الى مناطق بيعيه صغيره وذات مبيعات مرتقبه منخفضه٠ هذا ويجب مراعاة المشكلات التى يمكن أن تترتب على النقل سواء فيما يتعلق بمدى تأثير النقل على عائلته ، وأيضا على المستهلكين الذين قد تعاملوا معه لمده طويله٠

وأيضا فان رجال البيع الجدد قد يواجهون بصعوبات أكبر من رجال البيع القدامى وذلك نظرا لقلة خبرتهم مع المنطقه ٠ وعليه فان رقم الحصه الاساسى للمنطقه يجب أن يتم

تسويته أو تعديله بما يتلاء م وتلك الظروف. وفى بعض الاحيان فان الخبرات البيعيــــه لرجل البيع الجديد مع الشركات والصناعات الاخرى يمكن أن تمكنه من الوصول بسرعه الى مستوى رفاقه، وعليه فانه يمكن الا يتم تعديل الحصه . فرجل البيع الجديد الذى قـــد عمل فى شركات أخرى أو فى أنواع أخرى من البيع قد يتطلب فترة من الوقت للتعلـــــم والتأقلم، وهذا يوء كد على ضرورة تعديل الحصه على الاقل فى الفترة قصيرة الاجل .

وأيضا فانه يوجد بعض الاسباب التى قد تستدعى تسوية الحصة البيعيه حسب القدرات، فلو أن هدف الحصه كان متحديا ولكن يمكن تحققها، عندئذ فان رجل البيع الاقل مقدرة يستدعى أن يتم تخفيض الحصه البيعيه له عن المبيعات المرتقبه. وعلى أية حال، فانــه حتى ولو كان رجل البيع مدرب فانه يحتاج الى مدة معينه (تختلف باختلاف رجال البيــع) لكى يصل بأداءه الى المستوى المطلوب، وهنا يجب أن يقوم مدير البيع بتعديل الحصــه البيعيه لكى لا يحدث احباط .

ومن الجهة الاخرى قد يتم تعديل رقم الحصه الاساسى بالزياده وذلك لتحقيــــق الفاعليه حتى يمكن جعل الحصه متحديه بدرجه كافيه. فيوجد توقعات وضغوط لزيــادة المبيعات ، وبناء عليه يتم زيادة الحصص البيعيه وذلك بفرض أن الظروف الاقتصاديــــه العامه ، ومستوى المنافسه سواء للصناعه ككل أو للمنشأة تبقى على ماهو عليه، فان زيادة الحصص بناء على ذلك يكون مدعم . ولكن قد نجد العديد من الشركات تقوم بزيادة الحصه البيعيه سنه وراء الاخرى بالرغم من أنه قد لا تكون الزيادة فى المبيعات المرتقبــــه ذات مغزى. وعادة ما يحدث ذلك عندما ترتبط الحصه بخطة المكافآت والحوافز المدفوعه علـــى المبيعات التى تكون أكبر من الحصه البيعيه.

وعليه فانه يجب أخذ العنايه الكافيه عند عمل الحصص والا تكون مرتفعه كثيرا بحيــث توء ثر على المعنويات والاداء . وأيضا يجب مراعاة عنصر المساواة (حسب نظرية المساواة) ، وأيضا مراعاة التغير فى الظروف البيئيه وتغير ظروف رجال البيع أنفسهم بمرور الوقت. فهنا يجب . دراسة ذلك دراسة مستفيضه ومعرفه ما يرغبه ويحلم به رجل البيع حتى يمكـــــن مساعدته على تحقيق آماله وطموحاته من وراء العمل .

وعموما فان معظم التعديلات للحصه البيعيه الاساسيه يتم بناء على التحليـــــلات بعنايه للمبيعات المرتقبه النسبيه . ويمكن توضيح كيفية وضع الحصه البيعيه وكيفيــــة تعديلها لتلائم العامل الانسانى وغيره بهذا المثال المبسط:

بفرض أن رجل بيع (ص) يعمل فى منشأة ما لبيع الادوات الطبيه ، وكان عمر رجل البيع ٣٠ سنه ويملك شهادة جامعيه فى التسويق ، وقد عمل كرجل بيع لاحدى الشركات الاخرى لمدة ٤ أعوام قبل أن يقوم بالعمل فى تلك المنشأة. وبعد القيام بتدريبه لمدة ٤ أشهر ، فقد تم توقيعه الى القطاع الذى سيعمل فيه والذى يتسم بالاتى:ـ
(١) المبيعات المرتقبه فى تلك القطاع تم تقديرها بـ ٦٥٠٫٠٠٠ جنيه سنويا ، (٢) المبيعات المتعلقه بالعام الماضى لاحد رجال البيع ذوى الخبره كانت ٤٥٠٫٠٠٠ جنيه ، (٣) وكان حكم المدير التنفيذى أن فتح مخزن جديد فى قطاع آخر يمكن أن يسمح بخدمه أكبر لهذا القطاع الذى يعمل فيه رجل البيع ، والمبيعات المعقوله له سوف تكون ٧٠٠٫٠٠٠ جنيه (تقدير مدير البيع) .

وقد كانت سياسة الشركه هى القيام بوضع الحصص البيعيه بنسبة ٨٥٪ من توقعات المبيعات . ١٠٪ عموله يتم دفعها لكل المبيعات أعلى من الحصه البيعيه. فما هى الحصه البيعيه لهذا الرجل (ص) .

وقد قام مدير المبيعات بحساب الحصه كالاتى :

متوسط المبيعات المرتقبه + مبيعات العام السابق + تقدير مدير المبيعات ÷ ٣

= (٦٥٠٫٠٠٠ + ٤٥٠٫٠٠٠ + ٧٠٠٫٠٠٠) ÷ ٣ = ٦٠٠٫٠٠٠ جنيه

وهذا هو الاساس لتوقعات المبيعات . ونظرا لعدم خبرة رجل البيع (ص) مع هذا النوع من المبيعات وذلك نظرا لان خبرته مع الشركه الاخرى كانتفى منتجات أخرى (أى لا يوجد خبره منقوله من الشركات الاخرى) ، ولذلك فقد قام بتخفيض التوقعات للمبيعات بنسبة ١٥٪ من الرقم الاساسى كالاتى :

٦٠٠٫٠٠٠ ـ ٦٠٠٫٠٠٠ (١٥ر) = ٥١٠٫٠٠٠ جنيه وهذا هو الاساس الذى تم تسويته بناء على العوامل البشريه (العامل الانسانى) .

وبعد أن يتم تسويته بناء على العوامل البشريه يتم حساب الحصه بناء على ذلك وهى ٨٥٪ من المبيعات المتوقعه بعد تسويتها كالاتى :

٥١٠٫٠٠٠ × ٨٥ر = ٤٣٣٫٥٠٠ جنيه

وبناء على تلك الحصه يتم حساب العموله اذا حقق رجل البيع مبيعات أكبر من تلك الحصه البيعيه .

أنـواع واجـراء ات وضـع الحصـص البيعيـه

ان الحصص البيعيه المستخدمه في كل منشأة تختلف عن تلك المستخدمه في منشآت أخرى ، ويرجع السبب في هذا الاختلاف الى العديد من العوامل والمتغيرات ومنهـا الاختلافات في طرق التنبوء ، واجراء ات اعداد الميزانيات ، الاختلافات في الفلسفه الاداريه ، والمشكلات البيعيه والاداء والاحكام للمديرين ، والاختلافات في اجراء ات وضع الحصص البيعيه نفسها الى غير ذلك • فلو أنه قد تم تجاهل الاختلافات البسيطه فـان غالبية الحصص البيعيه تقع في قسم من الاقسام التاليه (١) حجم البيع، (٢) الميزانيه، (٣) النشاط ، (٤) اتحاد السابق • وعموما فان الاختلافات في اجراء ات وضع الحصه تكون اختلافات في الاساس المستخدم فيوجد حصص الميزانية التقديريه وحصص النشـاط وحصص متحده باستخدام أكثر من طريقه• وسوف نقوم بشرح تلك الانواع فيما يلـى :(Still & Cundiff,1969; Hartely,1979; Patty &Hite,1988)

حـصص حجـم المبيعـات •

ان حصة حجم المبيعات (الحصص التي تبنى على اتخاذ حجم المبيعات كأساس) تعتبر من أكثر الانواع استخداما وشيوعا في المنشآت• ونجد هنا أن التركيز ينصب أكثـر على المبيعات على حساب تحقيق تحقيق توازن الاداء الكلى • فحصة حجم المبيعـات لاتأخذ التكاليف والارباح للعناصر المباعه في الحسبان • وعموما فان الحصه البيعيه تعتبر معيار هام لتقييم الاداء لرجال البيع والمكونات الاخرى للعمليه البيعيه• فعن طريـق توقيع الحصص البيعيه لكل وحده بيعيه فان ذلك يحدد للوحدات الكميه التي يجب بيعها في فتره معينه• ويمكن أن يتم توقيع الحصص بناء على المناطق الجغرافيه ، وخطـوط المنتج ، ومنافذ التوزيع أو اتحاد واحد أو أكثر من هذه الاسس ويعتمد ذلك على ما ترغبه الادارة في تقييمه أو تحفيزه • وهنا نجد أن الهدف من عمل حصة حجم المبيعات هـو تعظيم حجم المبيعات ، (عدد الوحدات المباعه) •

وكقاعده عامه فانه كلما صغرت الوحده البيعيه التي يتم وضع الحصه البيعيه لها كلما كانت عملية الرقابه والتوجيه للعمليات البيعيه أكثر فاعليه• وأيضا فان توقيع الحصـص لمنتجات فرديه يكون أفضل من التوقيع لخطوط المنتج كلها ، وأيضا للفترات القصيره أفضـل من الفترات الطويله، وهكذا • ويرجع السبب في ذلك الى امكانية اكتشاف الانحرفـات والتقييم بسرعه وبالتالي اتخاذ الاجراء ات اللازمه قبل استفحال الخطر•

وعادة ما يتم وضع الحصص البيعيه فى صورة نقديه أو فى صورة وحدات من المنتج. ونجد أن استخدام الحصص البيعيه فى صورة نقديه تُسهل عملية ربط حجم الحصص ببيانات الاداء الاخرى مثل المصاريف البيعيه التى تكون مصاحبه لهذا الحجم من المبيعات، ويمكن بناء على ذلك حساب النسب الماليه المرغوبه. وفى بعض الاحوال ، وعندما تكون المنتجات ليس لها سعر محدد بطريقه قاطعه ، فان رجال البيع يمكن أن يُترك لهم الحريه والرأى فى تخفيض الاسعار لزيادة المبيعات ، ولذلك فانه عموما تقوم بوضع الحصص فى صورة نقديه أو فى صورة نقدية وفى صورة وحدات للتأكيد على عدم قيام رجال البيع بتخفيض الاسعار بطريقه كبيره لزيادة المبيعات .

وعموما فانه يمكن استخدام الحصص فى صورة وحدات من المنتج وذلك فى حالة توقع المنشأة تذبذب الاسعار للمنتج خلال الفتره الموقع عنها الحصه البيعيه. وفى هذه الحاله ومن أجل قياس الاداء وامكانية عمل المقارنات بالفترات السابقه ، فان وضع الحصه البيعيه فى صورة وحدات من المنتج يكون أفضل . ومثال على ذلك ، فلو أن منتج معين سعر الوحده منه الان ١٠٠ جنيه للوحده ، وعليه فانه لو تم بيع ١٠٠٠ وحده فان قيمة المبيعات تساوى ١٠٠ر٠٠٠ جنيه ، ولو أن السعر قد انخفض بنسبة ٢٠٪ ليصبح ٨٠ جنيه للوحده ، فانه لو تم بيع ١٢٥٠ وحده فسوف تحصل على نفس القيمه.

وايضا يُفضل استخدام الحصص فى صورة وحدات من المنتج فى حالة وجودخطوط انتاج كثيره تنتج العديد من المنتجات التى ستباع بأسعار لا تتذبذب بطريقه ذات مغزى خلال الفتره المعد عنها الحصه البيعيه. ويمكن أيضا التعبير عن حصة حجم المبيعات فىصورة "نقاط" والتى يتم تحويل كل من الصورة النقديه وصورة الوحدات اليها. فنجد مثلا أن الشركه تقوم بالتعبير عن ذلك بأن كل مبيعات قيمتها ١٠٠ جنيه مثلا يتم تحويلها الى نقطه واحده (أو قيمتها تساوى نقطه واحده) ، ويمكن أن يتم وضع ٤٠ نقطه للمنتج أ ، و ٢٠ نقطه للمنتج ب ، وهكذا . ويتم التحويل بناء على استخدام قواعد معينهللتحويل .

وعموما فان حصص حجم المبيعات يمكن أن تختلف من حيث الاساس المستخدم، فقد تقوم بعض الشركات باتخاذ المبيعات المرتقبه كأساس لتحديد حصة حجم المبيعات، أو تقوم باستخدام اجمالى تقديرات المبيعات المتنبوء بها كأساس أو غير ذلك . وسوف نقوم بتوضيح ذلك فيما يلى :

<u>حصص حجم المبيعات التى تتخذ المبيعات المرتقبه فى القطاع كأساس</u>: قد يكون من المنطقى أن يتم اشتقاق حصة حجم المبيعات من المبيعات المرتقبه الحاليه. ان

المبيعات المرتقبه تمثل أقصى فرص مبيعات ممكنه فى وحده بيعيه معينه• ان تلك العلاقه جعلت الادارة تقوم بتحديد الحصه البيعيه بناء على المبيعات المرتقبه• فلو أن القطاع أ كانت مبيعاته المرتقبه ٣٪ من اجمالى مبيعات المنشأة ، وقد قامت المنشأة بتقدير المبيعات ب ٣٠ مليون جنيه ، فان حصة حجم المبيعات للمنطقه أ تكون ٩٠٠ر٠٠٠ جنيه• وفى هذه الحاله وبفرض أنه لا يوجد أية تسويات أو تعديلات لاحقه ، فان مجموع كل حصص حجم المبيعات لكل القطاعات سوف يكون مساوى لتقدير المبيعات للمنشأة• وعلى أية حال فانه يجب ملاحظة أن اجمالى المبيعات المرتقبه ليس من الضرورى أن يساوى اجمالى المبيعات المقدره للمنشأة، حيث أن كلا الرقمين لهما علاقه ببعضهما البعض الا أن الاختلاف يكون فى أن المبيعات المرتقبه للمنشأة وأيضا للقطاعات توضح أحجام المبيعات التى يمكن أن تتحقق تحت الظروف النموذجيه بينما تقديرات المبيعات تحدد مستويات المبيعات التى تتوقع الادارة تحققها تحت ظروف معينه وعاديه• وهنا تظهر أهمية أن تقوم الادارة عند تقدير المبيعات المرتقبه (فرص البيع بالسوق) بدراسة العوامل التى قد تجعل من الضرورى تسوية وتعديل حجم المبيعات المرتقبه حتى تتمشى مع الظروف التى تحيط بالمنشأة ، ومن العوامل التى يجب أخذها فى الاعتبار الاتى : المبيعات الماضيه، المنافسه، تغير ظروف السوق ، التغيرات فى قدرات رجال البيع وأيضا التغيرات فى الاسعار، التغيرات فى المنتجات ، الترويج ، وخلافه • ان التقديرات النهائيه للمبيعات المرتقبه للقطاعات والتى تم مراجعاتها وتسويتها حسب الظروف المحيطه بالقطاع يمكن أن تصبح بناء على ذلك حصص حجم المبيعات الواقعيه للقطاعات •

حصص حجم المبيعات التى تتخذ اجمالى تقديرات المبيعات كأساس: فى بعض الشركات فقد لا تتوافر احصائيات ولا معلومات يمكن الحصول عليها فيما يتعلق بالمبيعات المرتقبه للقطاعات البيعيه• وفى هذه الحاله فان المنشأة تعتمد على استخدام اجراءات التنبوء للتوصل الى تقدير للمبيعات على مستوى المنشأة ككل ، وتقوم المنشأة باستخدام هذا التقدير للمبيعات كأساس لتحديد حجم الحصص البيعيه فى القطاعات المختلفه• ويمكن للادارة أن تختار من بين (١) تقسيم المبيعات الاجماليه المقدره للمنشأة باستخدام مختلف أنواع المقاييس التى تمثل فرص المبيعات النسبيه فى كل قطاع ثم بعد ذلك يتم عمل تسويات حسب ظروف كل قطاع لكى يتم الوصول الى حصص حجم المبيعات فى القطاعات • أو (٢) يتم تسوية المبيعات الكليه المقدرة للمنشأة (وذلك بالاخذ فى الحسبان التغيرات المتنبأ بها فى الاسعار، المنتج ، الترويج، والسياسات الاخرى) ثم يتم تقسيم حجم المبيعات التقديريه المسوى باستخدام مقياس يمثل الفرص البيعيه النسبيه

فى كل قطاع • وفى هذه الحالة فانه من الاهمية والضرورة عمل مجموعه ثانيه من التسويات من أجل الاختلافات فى القطاعات وفى مهارات وقدرات رجال البيع قبل الوصول أخيرا الـى تحديد حجم الحصص النهائيه للقطاعات • ويتمثل الاختلاف بين الطريقتين فى أنه فـى الحالة الاولى قد تم عمل التسويات على مستوى القطاع أما فى الحالة الثانيه فانه قد تـم عمل التسويات على مستوى المنشأة ككل فيما يتعلق بحجم المبيعات المقدره ثم عمل تسويات مره أخرى على مستوى القطاع •

ونجد عموما أن المنشآت تفضل استخدام مدخل يسمح بالقيام بعمل التسويه والتعديل لحصة حجم المبيعات على مستويين حتى يتم التأكد من توجيه الانتباه الكامل لمختلـف العوامل المؤثره • ويوضح جدول (١٧) مدخل التعديل على مستويين لتحديد الحصه البيعيه • فنجد أن الشركه (س) تقسم المساحه التسويقيه الكليه الى مناطق بيعيـه متوافقه مع الاقسام الجغرافيه المحدده بواسطه الدوله • ويوضح العمود الاول هذه المناطق البيعيه• ويوضح عمود (٢) مقياس القوة الشرائيه وهى نسبة المبيعات فى كل منطقه تحت الظروف التسويقيه النموذجيه •

ويوضح العمود (٣) حجم المبيعات الحقيقيه فى كل منطقه لهذا العام• والعمـود (٤) يوضح المبيعات المعادله " Sales Par " ويتم الحصول عليه عن طريق ضرب العمود (٢) (مقاييس القوة الشرائيه) فى مجموع العمود(٣) ، ولذلك فهو يوضح المبيعات فى كل منطقه حسب مقاييس القوة الشرائيه فى السوق • والعمود (٥) يوضح الفائـض أو العجز ، ويسجل كمية الزياده أو العجز للمبيعات الحقيقيه للمنطقه عن المبيعـات المعادله • وعلى سبيل المثال نجد أن المنطقه (١) توضح عجز مقداره ١٤٫٠٠٠ بينمـا المنطقه (٥) فتوضح فائض مقداره ١٦٫٠٠٠ ، ان الاجمالى فى عمود (٦) هو الحصـه المقترحه (غير الموء كده) للعام القادم وهى عباره عن اجمالى حصة المنشأة المشتقه مـن تقدير المبيعات بعد المستوى الاول من التعديلات، وقد تم عمله للتنبوء بسياسة المنشأة فيما يتعلق بالتغييرات فى الاسعار ، المنتج ، الترويج وخلافه• ويتم حساب العمود (٦) وذلك عن طريق ضرب العمود (٢) فى اجمالى العمود (٦) • ويوضح العمود (٧) الارقام المتعلقه بحصص حجم المبيعات النهائيه للمناطق للعام القادم ويتم التوصل اليها بعد أن يتم عمل المستوى الثانى من التسويات (نظرا للاختلافات فى المناطق من حيث المنافسه، واختلاف قدرات رجال البيع ، وخلافه) وذلك عن طريق مراجعة الحصه المقترحه فى كل منطقه فى عمود (٦) وزيادتها أو تخفيضها من أجل عمل المستوى الثانى من التسويـات • وعلى أية حال فان أرقام الفائض أو العجز للعام السابق المطبقه لكل منطقه تمد بمرشـد

ملائم من أجل تحويل التسويات الى شروط كميه • وفى هذا التوضيح فقد تم افتراض أن الادارة لا تتوقع (وذلك بالنسبه للمناطق التى تنخفض مبيعاتها عن المبيعات المعادله) أن تضع كل العجز بالكامل فى سنه واحده ، ان الممارسه العاديه هى تسوية المبيعات المرتفعه عن المبيعات المعادله تدريجيا خلال فتره عدة سنوات •

ان الخطوة التاليه لوضع الحصه البيعيه فى هذه الشركه هى القيام بتقسيم حصص المناطق الى حصص حجم المبيعات للقطاعات داخل كل منطقه • وفى معظم الشركات، فان عمل هذا التقسيم يكون من مسئولية مدير المبيعات بالمنطقه، وقد يقوم مدير المبيعات بالمنطقه بعمل تسويه ثالثه قبل أن يقوم بوضع حصة حجم المبيعات للقطاعات ويجب عليه أن يلتقى برجال البيع فى القطاعات حتى يمكن أن يقوم بوضع حصه مقبوله من جانبهم•

جـــــدول (١٧) : حساب حصص حجم المبيعات •

(١) المناطق البيعيه	(٢) مقياس القوة الشرائيه (٪)	(٣) المبيعات الحقيقيه (لهذا العام)	(٤) المبيعات المعادله (لهذا العام)	(٥) الفائض أو العجز (٤)ـ(٣)	(٦) الحصه المقترحه (للعام القادم) العمود (٢) × ٤٥٠٠٠٠	(٧) الحصه للعام القادم
اجمالى المناطق	١٠٠ر٠٠	٤٠٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠	ـــ	٤٥٠٠٠٠	٤٥٠٠٠٠
منطقه١	١١ر٠	٣٠٠٠٠	٤٤٠٠٠	ـ١٤٠٠٠	٤٩٥٠٠	٥٠٠٠٠
٢	٢٠ر٠	٤٠٠٠٠	٨٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	٩٠٠٠٠	٨٩٥٠٠
٣	٢٠ر٥	٥٠٠٠٠	٨٢٠٠٠	ـ٣٢٠٠٠	٩٢٢٥٠	٩٢٠٠٠
٤	١٠ر٥	٣٠٠٠٠	٤٢٠٠٠	ـ١٢٠٠٠	٤٧٢٥٠	٤٧٥٠٠
٥	٦ر٠	٤٠٠٠٠	٢٤٠٠٠	١٦٠٠٠	٢٧٠٠٠	٢٧٢٥٠
٦	٤ر٥	٣٠٠٠٠	١٨٠٠٠	١٢٠٠٠	٢٠٢٥٠	٢٠٠٠٠
٧	٣ر٥	٦٠٠٠٠	١٤٠٠٠	٤٦٠٠٠	١٥٧٥٠	١٤٧٥٠
٨	٥ر٥	٢٠٠٠٠	٢٢٠٠٠	ـ٢٠٠٠	٢٤٧٥٠	٢٥٧٥٠
٩	٨ر٠	٣٠٠٠٠	٣٢٠٠٠	ـ٢٠٠٠	٣٦٠٠٠	٣٥٠٠٠
١٠	١٠ر٥	٧٠٠٠٠	٤٢٠٠٠	٢٨٠٠٠	٤٧٢٥٠	٤٨٢٥٠

حصص حجم المبيعات المبنيه على أساس خبرة البيع الماضيه فقط. تقوم بعض الشركات باستخدام مبيعات العام الماضى لكل قطاع ، وتقوم بزيادتهابنسبه معينه يتم وضعها بناء على الخبره والحكم الشخصى ، وبذلك تقوم بتحديد حصص حجم المبيعات. والبعض الآخر من الشركات يقوم بعمل متوسط للمبيعات الماضيه فى كل قطاع لفترة عدة سنوات ثم تقوم باضافة مبالغ معينه حكميه، وبذلك يتم تحديد حصص حجم المبيعات. ونجد أن طريقة المتوسطات تعتبر بعض الشيء أفضل من مجرد استخدام مبيعات العام الماضى فقط وذلك نظرا لانها تأخذ فى الحسبان الاتجاه للتغير فى المبيعات سواء بالزيادة أو النقص .

ان الشركات التى تستخدم تلك الطريقه فى تحديد حصص حجم المبيعات تفترض وجود علاقه بين المبيعات الماضيه والمستقبله وأن المبيعات الماضيه تعتبر كافيه من وجهه نظرهم. ونجد أن المتوسطات فى تلك الطريقه تتباطىء خلف المبيعات الحقيقيه أثناء فترات الارتفاع والانخفاض الطويله للمبيعات ولذلك فانه أثناء تلك الفترات فان الحصص فى معظم الاحوال تكون أما مرتفعه أو منخفضه. هذا ونجد أن استخدام تلك الطريقه كمعايير للاداء تكون ضعيفه حيث أنه اذا كان الاداء الماضى ضعيفا فمعنى ذلك أنه يتكرر فى المستقبل ويستمر على نفس المستوى . وأيضا نجد أن رجال البيع يمكن أن يحصلوا على نفس الحصه فى مناطق مختلفه بدون الاخذ فى الاعتبار الفرص فى كل منطقه .

ومن الاهميه بمكان ملاحظة أنه يجب على الادارة ألا تعتمد على تلك الطريقه كأساس لوضع الحصص البيعيه وانما يجب أن يتم أخذها فى الاعتبار كمرشد مبدئى لدراسة المبيعات الماضيه واتجاهها وما اذا كان يوجد تحسن فى الاداء أم لا .

حصص حجم المبيعات المبنيه على الحكم الشخصى للمدير فقط: قد يتم تحديد حجم الحصص البيعيه بناء على الحكم الشخصى للمدير التنفيذى . وفى حالة توافر معلومات بسيطه أو عدم وجود معلومات فانه من المحتمل استخدام هذه الطريقه. وأيضا فانه قد لا يوجد تنبوء بالمبيعات أو قد لا يوجد طريقه عمليه لتحديد المبيعات المرتقبه فى القطاعات المختلفه أو قد يكون المنتج جديد ومعدل القبول فى السوق بالنسبه لهذا المنتج غير معروفه، أو أن القطاع لم يتم الدخول اليه بعد، أوأنه قد تم تعيين رجل بيع جديد لقطاع جديد. وفى مثل تلك المواقف والمواقف المشابهه لها فان الادارة يمكن أن تقوم بوضع حصص حجم المبيعات بناء على الحكم الشخصى. وعلى أية حال ، فان الحكم الشخصى كأساس لوضع حصص حجم المبيعات يعتبر عنصرا هاما يجب أن يتم أخذه فى الحسبان عند وضع الحصه ولكن يجب الا يتم الاعتماد عليه كاملا .

حصص المبيعات المرتبطه فقط بخطة المكافأة : في بعض الاحيان قد تقوم المنشأة بوضع حصص حجم المبيعات بناء على المبالغ المتنبأ بها للمكافآت والتى تعتقد بأن رجال البيع سيحصلون عليها • وبالتالى فانه بناء على ذلك لم يتم الاخذ فى الحسبان المبيعات المرتقبه في القطاعات ، المبيعات الاجماليه المقدره للمنشأة ، خبرة البيع السابقه، الى غير ذلك • ومثال لو أن رجل البيع أ يحصل على ٣٠٠ جنيه شهريا كمرتب، ويحصل على ١٠٪ عموله على المبيعات الزائده عن ١٠٠٠ جنيه ، فهذا يعنى أن حصة حجم المبيعات الشهريه لرجل البيع تكون ١٠٠٠ جنيه• هذا وتقوم الادارة بمنحه مكافأة مقدارها ١٠٪ على المبيعات الشهريه التى تزيد عن ١٠٠٠ جنيه•

وعموما فان تلك الطريقه لوضع الحصص لا تستخدم كثيرا كمعيار لتقييم أداء رجال البيع ، ويجب على الادارة الا تقوم بوضع الحصص بناء على خطط المكافأة بمفردها دائما وانما يجب أن تأخذ العديد من العوامل والمتغيرات الاخرى فى الحسبان حتى تكون حصة حجم المبيعات موضوعيه •

حصص حجم المبيعات المبنيه على الحكم الشخصي لرجال البيع : بعض المنشآت تقوم بوضع مسئولية تحديد حصص حجم المبيعات على عاتق رجال البيع • وذلك نظرا لان رجال البيع هم أقرب الناس معرفه ودرايه بظروف القطاع والفرص الموجود والمتاحه فيه• وتفضل بعض المنشآت ذلك حتى تضع المسئوليه على رجال البيع ويكون لديهم الولاء والرغبه فى تحقيق المعيار الذين قاموا بوضعه وأيضا فان قيام رجال البيع بوضع الحصه يجعلهم لا يلقون اللوم الا على أنفسهم فى حالة المغالاة فى وضع الحصه الى غير ذلك • ولكن من الجهة الاخرى ، فانه من الممكن ألا يقوم رجال البيع بوضع حصه موضوعيه • فقد يقوم بعض رجال البيع بالمبالغه فى تقدير قدراتهم أكثر من اللازم ويقومون بوضع حصة مبيعات غير واقعيه • وعليه فانه قد لا يستطيع تحقيق هذا المعيار • وبالتالى قد يسبب ذلك عدم الرضا • وهنا نجد أن تقدير رجال البيع سواء كان مرتفعا أو منخفضا يمكن أن يسبب احباطا وعدم رضا •ولذلك يجب على الادارة حتى ولو قامت بجعل رجال البيع يقومون بوضع الحصص أن تقوم بترشيد قراراتهم وتشرح وتوضح لهم الاسباب حتى تكون الحصه موضوعيه •

حـ ـ حصص الميزانيـة التقديريـة ٠

ان حصص الميزانيه التقديريه يمكن أن يتم وضعها لمختلف الوحدات التنظيميه وذلك من أجل الرقابه على المصروفات واجمالي أو صافي الربح ٠ فحصص الميزانيه التقديريه لا تركز على تعظيم حجم المبيعات وانما تركز على تخفيض التكاليف البيعيه أو زياده اجمالي أو صافي الربح ٠ وتسمى الحصه التى تركز على تخفيض المصروفات وترشيدها حصة التكلفه ، وتسمى الحصه التى تركز على اجمالى الربح حصة اجمالى أو صافى الربح ٠ وهنا نجد أن حصة التكلفه توجه الانتباه الى أهمية الاحتفاظ بالمصروفات فى الاتجاه الصحيح بالمقارنه بحجم المبيعات ولذلك فهى تمد بطريقه غير مباشره بالرقابه على صافى الربح ٠ أما حصة اجمالى أو صافى الربح فهى تركز على أهمية مساهمات رجال البيع الى اجمالى أو صافى الربح ، ولذلك فهى تمد بوسيله غير مباشرة للرقابه أيضا على مصروفات رجال البيع ٠

حصـة التكلفـة : ان الهدف من حصة التكلفه هو تشجيع الوعى بالتكلفه فيما يتعلق بالمصاريف البيعيه سواء كانت مصاريف انتقال وسفر أو عمل المقابلات أو غير ذلك ٠ ويمكن التعبير عنها فى صورة نقديه أو كنسبه معينه من المبيعات ٠ فيتم مثلا تحديد نسبة حصة التكلفه تكون فى حدود ١٠٪ من المبيعات ، ورجل البيع الذى يستطيع البقاء فى هذه الحدود يعطى مكافأة ٠ وعموما فان حصص التكلفه تخدم كمعيار اضافى يُمكن الادارة من تقييم مدى نجاح رجال البيع فى الاحتفاظ بالمصروفات عند مستوى معين بالمقارنه بحجم المبيعات ٠ ولذلك فان حصص التكلفه يتم استخدامها غالبا باتحاد مع حصص حجم المبيعات ٠ وتقوم الادارة عادة بامداد رجال البيع بالحوافز الماليه حتى تتم الرقابه على المصاريف المتعلقه بهم وذلك عن طريق ربط الاداء وحصص المصروفات مباشرة بخطة المكافأة أو عن طريق منح رجل البيع مكافأة عند تخفيض المصروفات أو الاحتفاظ بها عند حد معين ٠ وعلى أية حا ل فان الادارة عادة ما تفضل التعبير عن حصص المصروفات كنسبه من حجم المبيعات وليس فى صورة نقديه حتى يمكن توجيه انتباه رجال البيع الى العلاقه بين حجم المبيعات والتكاليف المرتبطه بهذا الحجم ، وهنا يجب ملاحظة أن يتم أيضا توجيه انتباه رجال البيع الى عدم المبالغه فى تخفيض المصروفات على حساب القيام بأداء الانشطه البيعيه وغير البيعيه بطريقه تؤثر على سمعة المنشأة ٠

ونجد أنه يوجد بعض المشكلات التى يمكن أن تواجه الادارة عند وضع حصص المصروفات ومنها اختلاف العوامل البيئيه فى القطاعات من حيث المبيعات المرتقبه وبالتالى فان وضع نسبة مصروفات متشابهه قد يكون غير عملى ، هذا بالاضافه الى أن مزيج

المبيعات فى كل قطاع يمكن أن يختلف والمصاريف المرتبطه بكل منتج يمكن أن تختلف أيضا ، وبالتالى فانه من غير العملى أن يتم وضع نسبة حصص مصروفات واحده فى كل القطاعات. هذا وبالاضافة الى أن المصروفات البيعيه ليس من الضرورى أن تتغير بنسبه مباشره فى العلاقه بحجم المبيعات .

حصص اجمالى أو صافى الربح : وتعتبر حصص اجمالى أو صافى الربح نوع آخر من أنواع حصص الميزانيه التقديريه والتى تركز على الربحيه النسبيه لمختلف العناصر فى الخط ، وهذا يخدم فى رقابة رجل البيع الذى لا يركز على العناصر ذات الارباح المرتفعه والصعبه فى البيع. ان الفلسفه العامه وراء حصص اجمالى أو صافى الربح هو أن رجال البيع سوف يعملون بكفاءة أكبر لو أنهم ادركوا بأن زيادة المبيعات ، وتخفيض المصروفات أو كلاهما يعتبر على درجه من الاهميه لو أنه فقط قد ساهم فى زيادة اجمالى أو صافى الربح . وتستخدم تلك الانواع من الحصص عاده عندما يحتوى خط الانتاج على عناصر ذات مساهمات مرتفعه ومنخفضه من الارباح. فنجد مثلا أن العناصر ذات الهامش المنخفض من الربح عادة ما تكون أسهل فى بيعها ولذلك فقد يركز رجل البيع عليها وفى نفس الوقت فهذا يوءدى الى قلة توجيه الانتباه الى العناصر الصعبه فى عملية البيع والتى يمكن أن تكون فى نفس الوقت هامشها مرتفع. وعليه ولحل هذه المشكله ، فانه من الاهمية تحقيق التوازن بين عناصر مزيج المبيعات وذلك عن طريق وضع حصص اجمالى أو صافى الربح ؛ لكى تحدد المساهمات التى تتوقعها الادارة من كل رجل بيع .

ونجد أنه يوجد بعض المشكلات التى قد تواجه الادارة عند وضع حصص اجمالى أو صافى الربح ، وهى أن رجال البيع عموما لا يقومون بتحديد الاسعار ولا يملكون الرقابه على تكاليف المصنع ولذلك فانه من الصعوبه تحميلهم المسئوليه كامله فيما يتعلق باجمالى أو صافى الربح . فلو تم استخدام حصص اجمالى او صافى الربح فيجب أن يتم الاخذ فى الحسبان أنه يوجد بعض المصروفات التى لا يستطيع رجل البيع التأثير عليها ، هذا بالاضافه الى نقص الرقابه على الاسعار وتكاليف الصنع .

وبناء على ذلك ، فان المنشأة عليها أن تضع الحصص بناء على المساهمه المتوقعه للهامش وذلك لتجنب التوزيع الحكمى للمصروفات التى لا يملك رجل البيع الرقابه المباشره عليها . وعلى أية حال ، فانه عند حساب هوامش المساهمه المتوقعه لكل رجل بيع ، فان ذلك يتطلب الكثير من الوقت والجهد وليس بالسهوله المتصوره. ولذلك قد يفضل البعض استخدام هدف العائد على الاستثمار فى رقابه العمليه البيعيه فى المناطق والقطاعات.

حصص الانشطه غير البيعيه ٠

ان حصص الانشطه غير البيعيه تقلل من التركيز على حجم المبيعات وتستخدم الانشطه غير البيعيه الاتيه كأساس لتحديد الاساس الذى يتم بناء عليه عملية التقييم للاداء وهى : الاتصالات والمقابلات بالعملاء الجدد ، الحسابات الجديده والمفتوحه للعملاء ، اعادة تنشيط الحسابات ، التوضيحات للمنتج ، الوجهات التىيتم عملها ، التدريب للعملاء ، والاتصالات المتعلقه بتقديم الخدمات ، والعروض التى يتم عملها ، الاستقصاءات الميدانيهوالقيام بعمل التحصيل ٠

وتستخدم حصص الانشطه لتشجيع رجل البيع على عمل توازن بين الانشطه البيعيه وغير البيعيه، فاذا نظرنا الى بعض الانشطه غير البيعيه لوجدنا أنها لا تمدنا بمدفوعات حاليه ولكن لها تأثير استثمارى فى الاجل الطويل ٠ فاذا لم يتم اعطاء الاهمية المطلوبه لهذه الانواع من الانشطه فى صورة حصص للانشطه ، فان رجال البيع قد لا يعطونها الوقت الكافى وبالتالى توءثر على المنشأة فى الاجل الطويل ٠

وعلى أية حال ، فان الادارة ترغب فى رقابة كيف يقوم رجال البيع بتوزيع وتخصيص الوقت والمجهود بين مختلف الانشطه ، ولذا يتم استخدام حصص الانشطه لتحقيق هذا الغرض ٠ ان المنشأة التى تقوم باستخدام تلك الحصص تبدأ بتعريف الانشطه الهامه التى يقوم بأدائها رجال البيع ثم يتم تحديد تكرارات الاداء المرغوب ٠

وقبل أن يتم وضع الحصص فانه يجب أن تتوافر دراسات عن الوقت والعمل لكل رجل من رجال البيع ولكل قطاع بيعى ، ولكن بالطبع فقد يكون ذلك غير عمليا ٠ ويجب أن تقوم الادارة بتحديد مسار رجال البيع وجداول الاتصال والحركه٠ وعادة ما نجد أن غالبية وقت رجال البيع يُنفق على السفر وعمل المقابلات والاتصالات ، ولذلك فانه يجب تحسين نماذج تخصيص وتوزيع الوقت لرجال البيع حتى يتم أداء الانشطه الهامه ٠

وتعتبر حصص الانشطه ملائمه عندما يكون رجال البيع مسئولين عن أداء أنشطه هامه غير بيعيه ٠ ولذلك تظهر أهمية حصص الانشطه ليس فقط فى الرقابه وانما لتوجيه انتباه رجال البيع لاداء الانشطه غير البيعيه الهامه والابقاء على الاتصالات والمقابلات بالعملاء الذين يشترون بطريقه غير متكرره ولكن بكميات ليست قليله٠

ومن الاهمية ملاحظة أنه يجب استخدام حصص الانشطه مع الطرق الاخرى لقياس الاداء مثل حصص حجم المبيعات، وحصص المصروفات ، وأيضا الاشراف الملائم والاتصال

الشخصي القريب وغيرها من الادوات الاداريه الهامه ٠

اتحـــاد عدد من الحصــص ٠

يمكن استخدام اتحاد من الحصص كمحاوله للحصول على أفضل توازن بين المبيعات، والارباح ، والانشطه غير البيعيه المرغوبه٠ وهذا يعني اتحاد واحد أو أكثر من الحصـــص السابقه ٠ ويمكن أن يتم وزن مختلف العوامل تبعا لاهميتها من وجهة نظر الادارة٠ ويوضح الجدول (١٨) مثال لذلك ٠ فاتحاد الحصص يتم عن طريق اعطاء وزن أكبر للانشطــــه الهامه من وجهة نظر الادارة ٠

جـــــدول (١٨) : استخدام نظام اتحاد الحصص على رجل البيع (س)

العناصر	(١) الوزن	(٢) الحصه	(٣) النتائج الحقيقيه	(٤) النسبه المتحققه من الحصه	(٥) النسبه المتحققـه × الوزن
حجم المبيعات	٣	٥٠٠٠٠	٦٥٠٠٠	١٣٠٪	٣٩٠
هامش الربح	٣	١٥٠٠٠	١٢٠٠٠	٨٠٪	٢٤٠
الحسابات الجديده	٣	٥٠	٣٠	٦٠٪	١٨٠
عمل وبناء الوجهات	٢	٢٠	٣٠	١٥٠٪	٣٠٠
دورات تدريب العملاء	١	١٥	٣٠	٢٠٠٪	٢٠٠
الاتصالات المرتقبة	٣	١٠٠	٥٠	٥٠٪	١٥٠
	١٥				١٤٦٠

نسبة الحصه الممكن تحقيقها = ١٤٦٠ / ١٥ = ٩٧٫٣٪

وبفرض أن رجل البيع (س) نجح في الوصول الى النتائج الاتيه الموضحه فيما يلـــي فما هي الحصه الكليه الممكن تحقيقها :

	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
حجم المبيعات	٣	٥٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٦٠٪	١٨٠
هامش الربح	٣	١٥٠٠٠	٩٠٠٠	٦٠٪	١٨٠
الحسابات الجديده	٣	٥٠	٤٠	٨٠٪	٢٤٠
وجهات العرض	٢	٢٠	٣٠	١٥٠٪	٣٠٠
دورات التدريب	١	١٥	٣٠	٢٠٠٪	٢٠٠
الاتصالات	٣	١٠٠	٩٠	٩٠٪	٢٧٠
	١٥				١٣٧٠

نسبة الحصه الممكن تحققها = ١٣٧٠ ÷ ١٥ = ٣ر٩١٪

ونجد من المثال السابق أنه اذا حدث تغير فى النتائج الحقيقيه لتلك العناصر فسوف تتغير النتيجه وأيضا أنه اذا تم تغيير الاوزان للعناصر فسوف تتأثر النتيجه أيضا •

وبناء على المثال السابق نجد أنه قد تم وزن خمس أبعاد مختلفه من عمل رجل البيع . وقد تم الوزن بناء على تقييم الادارة للاهميه النسبيه لكل عامل من تلك العوامل • ويوضح العمود (١) الاوزان التى تم اعطاءها لكل عامل من العوامل ، ويوضح العمود (٢) خمس حصص لمختلف العناصر المكونه لاتحاد الحصص لكل رجل بيع ، ويوضح العمود (٣) تسجيل للنتائج الحقيقيه (الاداء الحقيقى) ، ويوضح العمود (٤) النسبه المتحققه من الحصه ، ويتم ضربها فى عامل الوزن لينتج الاداء الموزون فى العمود (٥) ، ويتم قسمة مجموع العمود (٥) على اجمالى الوزن لتحديد ترتيب الاداء الكلى لرجل البيع • ونجد بناء على ذلك أن نسبة الحصه المتحققه هى ٣ر٩٧٪ ، وعندما تم تغيير النتائج الحقيقيه فان نسبة الحصه المتحققه كانت ٣ر٩١٪ وهذا يوضح مدى تأثير التغير فى العوامل المختلفه على النسبه المتحققه من الحصه •

وعلى أية حال فان استخدام اتحاد الحصص يجعل من الممكن تلخيص الاداء الكلى لرجل البيع فى مقياس واحد ولكن لا يعنى ذلك أنه لا يوجد عيوب لتلك الطريقه • فاستخدام اتحاد الحصص يمكن أن يكون أكثر تعقيدا هذا بالاضافه الى أنه قد يوجد بعض الصعوبات والمشكلات عند وضع الاوزان لكل عنصر من العناصر • هذا بالاضافه الى أن استخدام تلك الاوزان قد لا يضمن توجيه الانتباه لكل العناصر التى ترغب الادارة فى التركيز عليها • فقد يتم التركيز على بعض العناصر أكثر من الآخر •

وعموما فان استخدام اتحاد الحصص كوسيله لرقابة أداء رجال البيع لكلا من الانشطه البيعيه وغير البيعيه يكون بغرض التغلب على المشكلات الناشئه عن استخدام مختلف وحدات القياس لتقييم مختلف الابعاد لأداء رجال البيع وبالتبعيه نقص وجود مقياس كمى واحد للأداء الكلى •

وعلى أية حال فانه يمكن استخدام نظام آخر وهو حصة الخط الكامل والتى يتم تصميمها لتحفيز رجال البيع فى الحصول على توازن صحيح من المبيعات بين مختلف المنتجات• ويوضح جدول (١٩) حصة نظام الخط الكامل والذى يتم تصميمه من أجل الحصول على توازن أفضل للبيع • وفى الجدول فقد تم تقييم الاداء لرجل البيع (ع)، (ص) واللذين يقومان ببيع أربع منتجات وهم أ ، ب ، جـ، د • ونجد أن كل من منتج أ، ب عناصر منتجات ذات هامش ربح منخفض نسبيا ومن السهل بيعهما أما منتج جـ، د فهما عناصر منتج ذات هامش مرتفع وتأخذ مجهود أكبر من أجل بيعهما • وبناء على تلك الاختلافات فقد قامت الادارة بوضع الحصه البيعيه لكل منتج ووضع الاوزان التى تعكس صعوبة عملية البيع نسبيا والربحيه •

ويوضح أيضا الجدول (١٩) أن الحصص الموقعه لكل من رجل البيع ع، ص متشابهه وأيضا أن اجمالى النتائج الحقيقيه بالنسبه للمبيعات واحده • ولكن نجد أن رجل البيع ص قد حصل على نسبة أعلى للحصه المتحققه بالمقارنه برجل البيع ع• وعليه فانه يمكن اعتباره أفضل من ع• فهو قد ركز على بيع منتج جـ، د وقد حصل بذلك على توازن أفضل فى بيع المنتجات الاربع•

جدول (١٩) : توضيح الحسابات المتعلقه بتقييم أداء رجال البيع باستخدام نظام حصة الخط الكامل

رجل البيع ع :

المنتج	حصة حجم المبيعات	المبيعات الحقيقيه	النسبه المتحققه من الحصه	الوزن	الوزن × النسبه المتحققه من الحصه
أ	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	١٠٠٪	٢	٢٠٠
ب	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	١٠٠٪	٢	٢٠٠
جـ	٢٠٠٠٠	١٠٠٠٠	٥٠٪	٤	٢٠٠
د	٢٠٠٠٠	١٠٠٠٠	٥٠٪	٤	٢٠٠
	١٠٠٠٠٠	٨٠٠٠٠		١٢	٨٠٠

النسبه المتحققه من الحصه لرجل البيع ع = ٨٠٠ ÷ ١٢ = ٦٦,٦٧ ٪ (أقل من الحصه)

رجـــــل البيــــع ص :

المنتج	حصة حجم المبيعـات	المبيعات الحقيقيه	النسبه المتحققه من الحصه	الوزن	الوزن × النسبه المتحققه
أ	٣٠٠٠٠	١٨٠٠٠	٦٠٪	٢	١٢٠
ب	٣٠٠٠٠	٢٢٠٠٠	٧٣ر٣٪	٢	١٤٧ تقريبا
جـ	٢٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	١٠٠٪	٤	٤٠٠
د	٢٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	١٠٠٪	٤	٤٠٠
	١٠٠٠٠٠	٨٠٠٠٠		١٢	١٠٦٧

النسبه المتحققه من الحصه لرجل البيع ص = ١٠٦٧ ÷ ١٢ = ٨٨ر٩ (لم يحقـق الحصه الموضوعه)

وعلى اية حال فان الحصص تعتبر أهداف مفيده وتستطيع الادارة باستخدامها مقارنـــة الاداء الحقيقى مع الحصص وتخدم كأساس للمكافأة لرجال البيع ولذلك فيجب أن تكون عادله ومفهومه ودقيقه ويمكن التوصل اليها وتحقيقها ببذل الجهد الملائم •

وعموما فان الحصص يتم وضعها لزيادة حجم المبيعات مباشرة• ولكن فى الكثير مـــن الاحوال فانه يوجد العديد من الاهداف الهامه التى تسعى المنشأة الى تحقيقها من وراء استخدام الحصص ومنها الاتى (Patty & Hite, 1988) :

(١) توازن مزيج المنتج: عن طريق وضع حصص بيعيه لكل منتج من المزيج البيعى، فان المنشأة يمكنها تشجيع رجل البيع بأن يقوم بانفاق وقت البيع على كل المنتجات• وهذا قد يساعد المنشأة بأن تقوم بالاعتماد على خط انتاج محدود من المنتجات وهذا يقود الــــى تحقيق الثبات الانتاجى •

(٢) ترشيد الخدمات المقدمه للعملاء: غالبا ما تعتبر الخدمات للعملاء عنصر أساســى فى نجاح عملية البيع • وهذه الخدمات يمكن أن تتضمن التدريب للعملاء، المساعده فى عمليات العرض وتصميم الوجهات، تصميم علاقه طويلة الاجل بين البائع والمشترى تعتمد أساسا على نوعيه الخدمات المقدمه الى غير ذلك •

(٣) توازن مزيج المستهلك : قد يوجد بعض رجال البيع المتخصصين فى البيع لانــواع معينه من المستهلكين ، وعن طريق وضع حصص لكل نوع من أنواع العملاء، فان الادارة تشجع رجال البيع بأن يقوموا بتنويع مجهوداتهم ، وهذا يسمح بمرونه أكبر للمنشأة ويجعلها لا تعتمد على نوع واحد من المستهلكين •

(٤) العملاء الجدد: قد يعتقد بعض رجال البيع أن مقابلة عملاء جدد أو الاتصال بهم خبره غير ساره. ولكن ذلك ضروريا نظرا لان العديد من العملاء القدامى قد لا يقومون بالشراء وبالتالى فانه لاستمرار المشروع وتحقيق البقاء والنمو لابد من البحث والاتصال بالعملاء الجدد .

(٥) زيادة المجهود البيعى : قد يتم وضع الحصص لتشجيع كل المجهودات البيعيه الخاصه مثل التوضيحات ، وانهاء الصفقه بطرق معينه ، والعطاءات وغيرها.

نظرة تحليليه

تقوم العديد من المنشآت باستخدام نظام الحصص البيعيه بدون القيام بأى محاولة للتأكيد على ما اذا كانت دقيقه أم لا . فعادة لا يتم القيام بعمل البحوث والدراسات عند اعداد وتحديد الحصص البيعيه، وفى الغالب يتم استخدام التخمين والحكم الشخصى والشعور بدلا من الاعتماد على الاسباب أو يتم استخدام السجلات الماضيه للمبيعات.

وبناء على ذلك فقد تكون الحصص البيعيه أداة غير ذات قيمه فى قياس أداء رجال البيع. ولكن إذا تم مراعاة الدقه والموضوعيه عند اعدادها (وذلك يعتمد على الطريقه التى بهاتوضع الحصه البيعيه) فانها تعتبر أداة ذات قيمه فى قياس الاداء لرجال البيع وتقييمهم.

وعلى أية حال ، فانه بالرغم من وجود العديد من المداخل لتحديد الحصه البيعيه الا أنه لا يوجد مدخل معين يمكن استخدامه فى جميع الاحوال وتحت كل الظروف. ويتطلب ادارة نظام الحصه مهاره ليس فقط لاغراض الرقابه وانما لضمان الحصول على تعاون وولاء رجال البيع حتى يمكن للنظام أن يعمل بكفاءة. وذلك نظرا لان غالبية رجال البيع قد يعارضون استخدام الحصص وهذا بالطبع يمكن أن يقلل من مدى فاعلية النظام المستخدم فى تحقيق اغراض الرقابه والمتابعه ، وبالتالى فانه من الاهميه اشراك رجال البيع فى وضع الحصص البيعيه أو على الاقل أخذ رأيهم والحصول على قبولهم فيما يتعلق بذلك .

وعموما فان عنصر القبول للحصص البيعيه من جانب رجال البيع يعتبر على درجه كبيره من الاهميه. وعلى هذا فان بيع فكرة الحصه البيعيه لرجال البيع يعتبر من المشكلات الهامه التى يجب أخذها فى الحسبان ، فبعد قبول رجال البيع للحصص البيعيه، فانه من الضرورى عمل الخطط لتحديد الطرق التى يمكن بها اخبار رجال البيع عن أدائهم. ويجب على مدير المبيعات أن يساعد على خلق الرغبه والاهتمام من جانب الرجال

بأعمالهم ويساعدهم ويمدهم بالعون حتى يمكنهم تحقيق حصصهم البيعيه بكفاءة • وعليه فان على مدير المبيعات تشجيعهم وتقديم النصح لهم وتحذيرهم للوصول الى النتائج المطلوبه ولذلك فانه يكون من الاهميه بمكان اشتراك رجال البيع فى عمل الحصه• ولكى يتم عمل نظام حصة المبيعات بفاعليه ، فانه من الضرورى التخطيط للوقت والمجهود المبذول من جانب رجال البيع وأيضا التخطيط للقطاعات التى يعملون فيها بحيث يجب ألا تكون كبيره بدرجه كبيره من حيث مساحتها أو عدد المستهلكين (الطلبات)٠ويجب أن يتم التخطيط للمسارات حتى يمكنهم تغطية القطاعات بفاعليه٠ويجب أيضا أن يتم امدادهم بأى مساعده ضروريه يمكن أن تساعدهم فى تحقيق الحصص المطلوبه والوصول بأهداف المنشأة الى حيز الواقع •

هذا ويجب مراعاة أن تكون الحصص المتعلقه برجال البيع دقيقه وعادله ويمكن تحقيقها (عنصر الواقعيه) • وعلى أية حال ، فانه يوجد علاقه بين النظام المستخدم لوضع الحصه وبين الدقه، فكلما كانت الحصص مرتبطه بالمبيعات المرتقبه فى القطاع كلما زادت الفرصه لان تكون الحصه أكثر دقه • وبغض النظر عن الاساس المستخدم فى اعدادالحصص ، فان الحكم الشخصى للادارة فى تحليل بيانات السوق ذات العلاقه والتسويه والتعديل بناء على التغيرات فى حجم المبيعات والسياسات التسويقيه والتغيرات فى القطاعات وفى قدرات رجال البيع تعتبر على درجه من الاهميه•

هذا ونجد أن مدى عدالة الحصه وامكانية تحققها يعتمد على جوده الحكم الشخصى للادارة وأيضا على قدرات ودافعية رجال البيع• وبالطبع فان الحصص البيعيه ليست معايير أداء مطلقه فيمكن أن يحدث أخطاء عند وضعها ، وغالبية الاخطاء ترجع الى الحكم الشخصى• فنجد أن الادارة قد تقوم بوضع الحصص أكبر من الاداء المتوقع لرجال البيع وذلك للامداد بحافز للتحسين ولكن يؤدى ذلك الى نتائج عكسيه• ولذلك فان على الادارة أن تراعى النواحى النفسيه والسيكولوجيه عند وضع الحصص فيجب الا يغالى عند وضعها بحيث تؤدى الى الاحباط والا يقلل من المعيار بحيث يؤدى الى عدم تحقيق أهداف رجال البيع ويؤدى بهم الى التكاسل •

ولذلك فانه من الاهميه بمكان استخدام معيار أداء وصفى وذلك للتأكد مما اذا كانت حصص معينه عادله أم لا • وأيضا فان الرقابه المستمره تعتبر ضروريه لادارة نظام الحصص وذلك حتى يمكن فحص أداء رجال البيع وأيضا تحسين فعالية النظام• ويجب عمل الترتيبات اللازمه لجمع وتحليل الاحصائيات المتعلقه بالاداء بدون تأخير، وتسجيل أداء رجال البيع على خرائط للمقارنه بين الاداء الحقيقى والحصص الموضوعه على أساس شهرى أو حتى

اسبوعى. وهذا يتيح الفرصه لامداد رجل البيع بالمعلومات المرتده اللازمه. وأيضا يتيح الفرصه للادارة لاعاده تقييم النظام المستخدم وادخال تحسينات أو تعديلات اذا لزم الامر. فالمراجعة الاداريه المستمره والتقييم مطلوب، وذلك نظرا لانه يمكن أن تكون الحصه البيعيه عادله ودقيقه وسهله التحقيق فى بداية الفتره البيعيه الا أنه يمكن أن يحدث تغيرات سريعه فى الظروف قد تجعل نفس الحصه غير عادله وغير دقيقه فى نهايه الفتره. وعليه فان المرونه مطلوبه فى ادارة النظام وذلك حتى يمكن اجراء التعديلات اللازمه فى حالة الضروره. ويجب هنا التأكيد على أهمية وجود التوازن المعقول بين المرونه الكامله لاى تغيرات طفيفه يمكن أن تحدث وبين عدم المرونه فيما يتعلق بالتغيرات.

ومن الضرورة بمكان أيضا أن تأخذ الادارة فى الاعتبار أن بعض أقسام السلع الصناعيه قد يكون من الصعوبه بمكان عمل تقديرات دقيقه للمبيعات ، وبالتالى فقد لا يتم استخدام الحصص ولو تم استخدامها فيتم ذلك بناء على الحكم الشخصى. وفى بعض الاحوال قد يتوافر الحصول على تقدير للمبيعات ولكن الادارة قد لا تقوم باستخدام الحصص وذلك نظرا لان تحديد الحصص يتطلب الحصول على الكثير من المعلومات وتحليلها وما يتضمن ذلك من انفاق الوقت والجهد والمال. وأيضا قد يتطلب تحديد الحصص استخدام النماذج الاحصائيه وهذا قد يجعل الادارة تتردد فى استخدامها نظرا لصعوبة فهم تلك النماذج من جانب رجال البيع واقناعهم بها. هذا وقد تجد المنشأة صعوبه فى وضع أوزان للعوامل المختلفه مثل المبيعات المرتقبه فى القطاعات، موقف المنافسه ، صعوبة التغطية وقدرة رجال البيع وكل تلك العوامل توءثر على أداء رجال البيع . وبناء عليه فقد. يتم وضع حصة مغالى فيها مما يسبب ضغوط على رجل البيع أو حصه منخفضه والتى قد تمد بحافز غير كافى.

وعلى أية حال ، فانه بالرغم من زيادة قبول استخدام الحصص البيعيه الا أنه ليس من السهوله تطبيقها أو ادارتها بكفاءة تامه . فعند تطبيق الحصص يجب مراعاة هل من الممكن تطوير حصه عادله لكل الاطراف ذات العلاقه، وهل تعكس تلك الحصه التوقعات الحقيقيه ، وهل كل القطاعات ورجال البيع لديهم حصص متشابهه أو أنه من الافضل أن تعكس كل حصه بيعيه قدرات وخبرات رجال البيع والبيئه التنافسيه والمبيعات المرتقبه فى كل قطاع أو منطقه ، وهل من الافضل أن يتم تصميم الحصص فى صورة نقديه أم فى صورة عينيه (وحدات) أو بناء على الارباح أو أداء الانشطه ، وهل يمكن استخدام الحصص كوسيله لتحديد المرتبات ، وكيف يمكن اقناع رجال البيع بأن الحصص البيعيه حقيقيه وواقعيه ولصالحهم، وأيضا فانه يوجد العديد من الاسئله عند ادارة الحصص البيعيه وهى تتعلق بما سوف يتم عمله فى حالة فشل رجال البيع تحقيق الحصص الموضوعه، ومتى

وتحت أى ظروف يجب أن يتم تعديل الحصه الحصه حتى تكون واقعيه لقطاع معين ، وهل يوجد علاقه بين حصص المبيعات للمنتجات المختلفه وبين انتاجية القوة البيعيه ، وهل من الافضل مشاركه رجال البيع فى وضع الحصص البيعيه ولاى مدى تكون تلك المشاركه ، وهل يوجد علاقه بين مشاركة القوة البيعيه فى وضع الحصص البيعيه وبين الانتاجيه الى غيرها من الاسئله التى تم الاجابه على بعضها من خلال الاستعراض السابق. وسوف نحاول الاجابه على البعض الاخر على ضوء الدراسات التى تمت فى هذا المجال •

ومن الاهمية بمكان ملاحظة أنه فى بعض الاحيان قد نجد أن مدير المبيعات يقوم بوضع مستويات حصص بيعيه متحديه (أى أعلى من مستوى المبيعات المتوقع تحقيقها فى غياب مثل تلك الحصص) وذلك لكى يتم تحقيق الكفاءة أو تحقيق الاهداف طويلة الاجل • والفكرة وراء ذلك هى أن وضع مستويات متحديه من الحصص ترتبط بمكافأة ذات مغزى لمستوى الاداء • وعلى أية حال ، فان استخدام حصص مبيعات لمنتج معين قد تؤدى الى بعض الخساره فى كفاءة القوة البيعيه • فلو أن رجال البيع قد استجابوا لنظام المكافأة وتم توجيهم بعيدا عن الانشطه البيعيه المتبعهبها، عندئذ فان القوة البيعيه لا تستخدم الوقت بكفاءة • ويجب عند وضع اجراءات الحصه الاخذ فى الحسبان الكفاءة التصنيعيه والاهداف طويلة الاجل والاستخدام الامثل للمجهودات البيعيه •

هذا وقد أوضح دافيذ وفارلى (Davis & Farley,1971) رياضيا أن الادارة يجب أن تضع معدلات العموله وتحسبها باستخدام نسبه متساويه من اجمالى الارباح على كل المنتجات • وبالاضافه وللتأكيد على تعظيم الارباح فان رجال البيع يجب أن يتم سوءالهم عن القيام بتحديد الحصه المرغوبه على كل المنتجات ، ولو كان ضروريا فان الحصص ومعدلات العموله يجب أن يتم التفاوض عليها حتى تحدث الموافقه بين الادارة ورجال البيع ان هذا النموذج يبنى على افتراضين وهما : (١) أن رجال البيع دائما يحاولون تخصيص وقت البيع بين المنتجات بطريقه ينتج عنها تعظيم الدخل لهم • وهذا الافتراض يتضمن أن رجال البيع يمكن أن يقوموا بادارة وقتهم بناء على المنتجات• واحتمال آخر (وهذا الاحتمال يضعف من نموذج دافيذ وفارلى) هو أن رجال البيع باستطاعتهم ادارة وقتهم بفاعليه فقط بناء على العملاء فقط• وطالما أن عملية الاتصال لاتمام عملية البيع متقدمه، فان رجال البيع قد يجدوا أنهم يُدفعون لبيع عديد من المنتجات ، بالطبع كل المنتجات لديهم • وتطبيق آخر هو أن رجال البيع رجال اقتصاديون (يبحثون عن تعظيم دخلهم باستبعاد الاهداف الاخرى) • واحتمال آخر هو أن رجال البيع مثل باقى الناس لهم أهداف عديده وهم على الاقل مصادفة سوف لا يدافعون عن آخر جنيه ، ولكن بدلا

من ذلك سوف يختاروا العمل ساعات أقل • (٢) ان الافتراض الثانى فى نموذج داڤيــد وفارلى هو أن وضع الحصص مركزيا للمنتجات يمكن أن يقود الى عدم الكفاءة بطريقه ذات مغزى وذلك نظرا لنقص المعلومات عن فرص السوق • ويبدوا أن داڤيد وفارلى قد قاموا باعطاء أهميه أكبر لامكانية أن الحصص الموضوعه مركزيا ويكون مستواها متحديا يمكن أن تدفع رجال البيع للاستفاده من وقتهم بالكامل وبفاعليه لاتمام عمليات البيع• وبالرغم من تلك الافتراضات فى النموذج محل انتقادات ، الا أن مفاهيم النموذج يمكن أن تستفيد منها الادارة•

هذا وقد قام وانر (Winer, 1977) بفحص مدى تأثير حصص مبيعات المنتج على انتاجية رجال البيع ، وقد استنتج من التجارب التى قام بها بأن تطبيق مفهوم المقايضــة (أى مقايضه ارتفاع اجمالى الحصه مقابل حصه منخفضه من منتج ما) سوف لا يقود الــى نتائج مرغوبه• وقد أوضح الاتى : (١) أن معظم رجال البيع فى الشركات التى قــام بدراستها ليسوا من الذين يرغبون فى تعظيم الربح ولكنهم يحققون الحصص ، فلو أنه قـد تم اعطائهم حصه تبدوا من السهوله تحقيقها فان دافعيتهم تنخفض • وفى الوصول لحصـة متحديه لمنتج واحد ، فان رجال البيع سوف يعملون بأكثر فعاليه ويكونوا أكثر احتمــالا لزيادة المبيعات فى نهاية العام للمنتجات الاخرى ، (٢) أن مديروا المبيعات عندمــا يعطون فرصه للمقايضه فانهم يدفعوها الى رجال البيع الذين لديهم صعوبه فى بيع الحصه البيعيه المرتفعه من المنتج الصعب فى عملية البيع • ولا يمنحون المقايضه الا الى القليل من رجال البيع الذين يرغبون فى تعظيم دخلهم• ان هدف المدير لا يبدوا أن يكــون تعظيم المبيعات ولكن تخفيض مقدار الصعوبه التى يمكن أن تمارسها الادارة لرجــال البيع ، (٣) أن ما يقوله رجال البيع سوف يختلف عما يقومون بفعله فى النهايــه، (٤) ان الاستنتاج النهائى هو أن مفهوم المقايضه قد يكون مفيدا من الناحيه النظريــه كطريقه لتحقيق المثاليه الكليه• ولكن تطبيقه يعتمد على العديد من العوامل والتى قد تكون من الصعوبه تقديرها وتختلف تلك العوامل من رجل بيع الى آخر• ويوجد حاجـه الى المزيد من البحث فى مجالات أنظمة القيمه لرجال البيع ،وسلوك رجال البيع تحـت مختلف الظروف وأنظمة المكافآت •

هذا وقد قام كل من ووتروبا وسرلو (Wotruba & Thurlow, 1976) بدراسة للاستقصاء عن الى أى مدى يجب أن يشارك رجال البيع فى وضع الحصص البيعيه والتنبوء بالمبيعات فى منشآت مختلفه الاحجام والانواع وأيضا توضيح مدى خبرة المديرين فى ترجمة مثل تلك البيانات• فقد أوضحت الدراسه أيضا العلاقات بين المشاركه وخصائص المنشأة مثل الحجم ، نوع خطة مكافأة المبيعات ومدى الدقه أو الخطأ فى التقديــرات

الناتجه • هذا وقد قام الباحثان بسوء ال رجال البيع بالقيام باعطاء تقدير للتنبـــــوء بالمبيعات وقد وجدا أن ٨٦٪ من الشركات يساهم رجال البيع فى القيام بعملية التنبوء بغض النظر عن الاختلاف فى خطط المكافأة• وبالتالى فقد كانت المشاركه ليست محدودة على أسواق ذات أنواع معينه من المستهلكين أو لخطط مكافأة معينه أو لحجم معين من المنشآت • فمشاركة رجال البيع فى التنبوء بالمبيعات (والذى يعد الاساس لعمل الحصص البيعيه) يتم ممارسته فى معظم أنواع المواقف البيعيه •

وقد وجدوا أيضا أن ٣٪ المستجيبين قد سجلوا أن رجال البيع يقومون بالتنبـــــوء والتنبوء يعتبر صحيحا• أما التنبوء ات غير الدقيقه بواسطه رجال البيع ترجع اساســــا الى التفاؤ ل ونقص المعلومات عن خطط المنشأة وعدم توافر المعلومات الاقتصاديه ونقص الفهم عن كيف يمكن أن توء ثر عملية التنبوء على العملاء والقطاعات • وقد أثبتوا أيضـــا وجود علاقه بين الاجراء ات الرسميه لارشاد رجال البيع (كوسيله تساعد على دقة النتائج) ودرجة الدقه فى التنبوء بواسطة رجال البيع • وهذه الاجراء ات تساعد على اعطاء رجال البيع معلومات عن الخطط والبيانات الاقتصاديه الى غير ذلك من المعلومات ذات الصلــه بالسوق •

وقد أوضحت الدراسه أيضا أن ٧٤٪ من الشركات تقوم باستخدام نظام وضع الحصص. وأن ذلك يحدث فى الشركات الكبيره الحجم أكثر من الصغيره • وقد وجدوا من تلـــك النسبه أن ٥٦٪ من هذه الشركات يقوم فيها رجال البيع بوضع تقديرات للحصص البيعيه وقد أوضحت الدراسه أيضا بأن مدى امتداد زيادة التقدير للحصص أو انخفاض التقديـــر للحصص متساوى تقريبا ودرجة الخطأ سواء بالزيادة أو النقص حوالى ١٠٪ أو أقل فـــى أكثر من ٪ الشركات المستجيبه• وأن هوء لاء المديرين الذين يعرفون نظام الحصـــص ولكنهم لا يسألون رجال البيع بوضع تقديرات لها ، يعتقدون أن رجال البيع لو تـــم سوء الهم بالقيام بوضع تقديرات ، فسوف تكون تلك التقديرات منخفضه وفى معظم الاحوال يوجد أخطاء • وعلى أية حال ، فان المساهمة فى وضع الحصص يتم تشجيعها فى معظم الشركات كوسيله لزيادة اندماج وتعاون رجال البيع فى القيام بأداء اعمالهم على اتم وجـــه ممكن • هذا وقد وجدوا من الدراسه أيضا أن الاسباب الاساسيه وراء مشاركة رجال البيع فى وضع تقديرات للحصص والتنبوء بالمبيعات هو الاستفاده من جانب المنشأة بمعرفـــه المعلومات الحقيقيه عن السوق وأيضا تحقيق زيادة الانتماء والولاء من جانب رجـــال البيع للارقام التى قاموا بوضعها• ان الحصص المبنيه على مدخلات هذا التنبوء ســـوف تكون أكثر قبولا من جانب رجال البيع •

هذا وقد وجد نيوتن (Newton,1977) فى الدراسه التى قام بها على أكثر من ١٠٠٠ شركه ، أن أكثر من ٧٠٪ من المستجبين يستخدمون نظام الحصص لكل رجل بيع ، ونسبه بسيطه نسبيا أقل من ١٠٪ من هوء لاء المستجيبين تبنى الحصص البيعيه على تقديرات رجال البيع ٠

هذا وقد أوضحت الدراسه أن من العوامل الرئيسيه التى توء ثر على تحديد الحصص هو نوع خطة المكافأة ٠ فلو أن المكافأة لرجال البيع قد تم ربطهابتحقق الحصه البيعيه، فان مديروا المبيعات يقاومون مشاركة رجال البيع فى تحديد الحصه ٠ فالعلاقه بين نوع خطة المكافأة ووضع الحصه لم يتم توضيحها ٠ وعلى أية حال ، فان الدراسه أوضحت بأن اتجاه ودرجة الخطأ فى تقديرات الحصه البيعيه من جانب رجال البيع لا توجد دراسات كافيه تتعلق بها ٠

وعموما ، فان المسأله المتعلقه بعلاقه الحصه البيعيه بالانتاجيه ومدى تأثير المشاركه فى وضعها على الانتاجيه مسأله غير قاطعه ويمكن أن تتفاوت من منشأة الى اخرى ، ولذلك فان العمليه يجب أن ينظر اليها بطريقه موقفيه شرطيه تعتمد على العديد من المتغيرات والعوامل التى توء ثر على الموقف ، فطبيعة رجال البيع والاهداف التى يسعون الى تحقيقها ، وطبيعة الفلسفه الاداريه التى تنتهجها الادارة فيما يتعلق بالنظر الى رجال البيع والفلسفه المنتهجه فيما يتعلق بالمتغيرات ذات العلاقه ، وطبيعة البيئه الداخليه والخارجيه وما يوجد بها من عوامل ومتغيرات توء ثر على الموقف ، وأيضا طبيعة الصناعه وحجمها تتداخل أيضا فى التأثير ، وبالتالى نجد أن العمليه عملية معقده وليست بالبساطه المتصوره ، فيجب عند دراسة مدى تأثير وجود نظام الحصص ونظام المشاركه فى اعداد الحصص على انتاجية رجال البيع أن يتم النظر الى العملية بطريقه نظاميه وشموليه حتى يمكن الخروج بنتائج يمكن الاستفاده منها وتطبيقها ٠ وعموما فان الدراسات فيما يتعلق بهذا الموضوع ليست كافيه ونحتاج الى المزيد منها ٠

وفى النهاية يجب أن نوضح أن استخدام نظام الحصص البيعيه يجب أن يحفز مجهودات البيع ويمد بأساس لقياس الاداء والرقابه على المجهودات البيعيه ٠ وقد يحدث فى بعض الاحوال أو المواقف أن تكون الفوائد المكتسبه من عمل الحصص لا تساوى الوقت والجهد المطلوب لتطوير وعمل نظام للحصص ٠ فمثلا نجد أنه اذا كانت المنشأة تستخدم العمولات الخطيه مع رجال البيع ، فان عمل حصص بيعيه قد لا يكون ضروريا حيث ان الهدف الاساس من ورائه هو الحث على بذل المزيد من الجهد لتحقيق الحصص الموضوعه ،

وأيضا نجدذلك فى حالة اذا كان معدل دوران الخبره لرجال البيع سريعا وذلك عند البيع فى المنازل مباشرة ٠

وعموما فان الحصص البيعيه كأداة من أدوات ادارة المبيعات يمكن أن تكون ذات فوائد كثيره وذلك اذا تم مراعاة التطبيق السليم لها ، فتحقيق التوازن بين النظريه والتطبيق يعتبر من الاهميه بمكان ويجب أن ننوه بأن الواقع العلمى والعملى يفرض بأن يتم تحديد الحصص البيعيه باستخدام الاساليب العلميه بطريقه موضوعيه حتى نضمن توافر عناصر العداله والمساواة (حسب نظرية المساواة) والواقعيه والمرونه وغير ذلك،وفى نفس الوقت ضرورة مشاركة رجال البيع فى عمل ذلك حتى نضمن توافر عنصر القبول من جانب رجال البيع وفى نفس الوقت ضمان وجود الانتماء والولاء والتعاون والاندماج لتحقيق هذه الحصص٠ هذا بالاضافه الى أن النظام السليم لادارة الحصص البيعيه يساعد على تحقيق الثقه من جانب رجال البيع فى الادارة ٠

الفصل الثامن

القوائم التقديرية والتحليلات المالية للمبيعات

مقدمه

ان القائمه التقديريه للمبيعات عبارة عن قائمه للدخل والمصروفات يتم تقديرها بناء على التنبوء بالمبيعات (فهي تعبير كمى عن الخطط) • ويتم استخدامها كأداء معيارى لاغراض الرقابه وكأداة تخطيطيه• وتفضل العديد من الشركات طريقة اعداد القائمه على أساس تصاعدى (أى من أسفل الى أعلى)، وأثناء العام فان العناصر بالقائمه النهائيه والتى تتم الموافقه عليها يتم مقارنتها مع المصروفات الحقيقيه • ويتم بناء على ذلك اتخاذ الافعال والتسويات اللازمه• وعلى أية حال فان القائمه تعتبر مرشد وليست معايير مطلقه ويجب أن يتم مراجعتها كلما تطلب الامر ذلك .، وبما يتلاء م مع التغيرات التى يمكن أن تحدث وبحيث تتفق والواقع العملى الذى نعيش فيه على طريق سد الفراغ الادارى •

وعلى أية حال فان المصروفات التسويقيه يجب أن تعكس كل من الاهداف الطويله والقصيره • ويوجد خطوتين رئيسيتين لاعدا التقديرات للمصروفات وهما أن يتم عمل تقدير لحجم الاداء فى كل قسم من أقسام التكاليف ويتم ضرب هذا الحجم فى التكلفه التقديريه للوحدة الواحده من النشاط• فالتكلفه المعياريه هى تكلفه محددة مسبقا مقاسه بتكلفة الوحده المعياريه من النشاط• ويمكن أيضا أن يتم تقدير المصروفات بناء على الخبره السابقه ويمكن تعديلها بناء على الظروف الحاليه والتغيرات التى يمكن أن تحدث• كما يمكن استخدام متوسط التكلفه للوحده المباعه أو النسبه لاجمالى التكاليف الى اجمالى المبيعات، أو البناء التصاعدى للتكلفه لكل قسم تكلفه•

ان الغرض الرئيسى من اعداد القائمه التقديريه للمبيعات هو الرقابه على حجم المبيعات والمصروفات البيعيه وصافى الربح ، وبالتالى قياس مدى كفاءة الاداء • هذا ونجد أن اعداد القائمه يتطلب التخطيط المبنى على التنبوء بالمبيعات والذى بناء عليه يتم حساب المصروفات اللازمه لتحويل تلك المبيعات الى مبيعات حقيقيه مع الاخذ فى الحسبان المبيعات المرتقبه فى السوق والتى توضح أقصى مقدار من المبيعات (فى صورة وحدات أو فى صورة نقديه) يمكن للمنشأة تحقيقه فى السوق خلال فتره معينه وتحت مستوى معين من الظروف السوقيه والبيئيه (قد تكون ظروف نموذجيه) وأيضا عن طريق بذل مستوى معين من الجهود التسويقيه•

وهنا تظهر أهمية التخطيط الجيد لمعرفة كيف يمكن الوصول الى تحقيق هذا الحجم من المبيعات مع الابقاء على المستوى المطلوب من التكاليف الذى يحقق المستوى المرغوب

من الارباح • وعليه فان القائمه التقديريه للمبيعات تتطلب وضع عدة خطط بديله للمبيعات واختيار الخطه التى تحقق الحجم المطلوب من المبيعات والمستوى المطلوب من صافـــى الارباح • وبالرغم من أن القائمه التقديريه للمبيعات عباره عن تعبير رقمى لخطة المبيعات الا أنها تعتبر ملخص موجز. ولذلك فيجب ارفاق المستندات المدعمه والتى توضح الاجــزاء والفروع الاخرى من الخطه•

وبالرغم من أن القائمه التقديريه للمبيعات عباره عن قائمة.توضح المبيعات والمصروفات والدخل التقديرى الا أنه قد يتم عملها مفصله أو غير مفصله بناء على المتطلبات والاحتياجات من المعلومات • ويتم التعبير عنها فى صورة نقديه أو فى صورة وحدات من المنتج• وذلـك حتى يمكن تجنب اللبس الذى يمكن أن يحدث من التغير والتذبذب فى الاسعار• ويجـب أن يتم اعداد القائمه ليس فقط للحجم الاجمالى من المبيعات وانما يجب أن يتم تفصيــل ذلك بناء على المبيعات من كل منتج ، والمبيعات من خلال كل قناة من قنوات التوزيـع ولكل طبقه من طبقات المستهلك ، وأيضا المبيعات لكل قطاع من القطاعات ، والمبيعات لكل شهر وكل ربع سنه• وأيضا يجب أن يتم اعداد القائمه التقديريه للمصروفات ويجب أن يتم تقسيم المصروفات الى أنواعها وتبعا لكل منطقه بيعيه ، ولكل منتج ولكل قناة توزيـع وأيضا الفتره المعده عنها • ان عمليه التقسيم هذه تعتبر من الاهميه بمكان لتخطيــط وتوجيه ورقابة القوة البيعيه•

وتعتبر القائمه عموما أداة ضروريه لادارة المصروفات التسويقيه، فالمصروفات التسويقيه أساسيه فى العديد من المنشآت حتى المنشآت الصناعيه.وبالتالى فانه من الاهميه التخطيط لكيفيه استخدامها • وتبدأ القائمه بالتنبوء بالمبيعات وتوضح المصروفات والدخل المتنبأ بـه فى المستقبل ، وبناء عليه يمكن التنبوء بالارباح • فالقائمه تتضمن تقديرات لكل نشـاط أساسى فى الخطه التسويقيه.ويتم أيضا اعداد قائمه مفصله لكل نشاط من الانشطه كالاعلان ورجال البيع ، وبحوث التسويق وخلافه • ان القائمه التقديريه التسويقيه تترجم الافعال التسويقيه المخططه الى تتابعات ماليه فهى ضروريه للتخطيط والرقابه •

وتساعد القائمه التقديريه التسويقيه على ترجمة الافعال التسويقيه المخططه الــى تتابعاتها الماليه فمثلا يمكن معرفة ما هو الدخل والتكاليف والارباح التقديريه أو الخسائر التقديريه المتوقعه أثناء فتره معينه لتقديم منتج معين الى السوق . هذاوتمكن القائمـــه المدير من فحص النتائج الحقيقيه أثناء فتره الخطه.وعندما يوجد إختلاف فى المصروفات الحقيقيه عن التقديريه فانه يمكن عمل التسويات اللازمه ومعرفة اسباب الاختلاف ومحاولة

اتخاذ الافعال الضروريه لذلك ٠

وعموما فان مدير المبيعات مسئول عن الاستخدام الامثل للمجهودات البيعيه لرجال البيع فى المزيج التسويقى ، والتحقيق الامثل للاهداف البيعيه لرجال البيع والمنظمه من خلال استخدام النماذج الاداريه البيعيه المختلفه،ويتضمن ذلك تحليل التأثير على العائد لكل برنامج أو نشاط والعلاقات مع العملاء والمستهلكين من كل برنامج ونشاط والتكلفه المرتبطه بكل برنامج أو نشاط٠

ان استخدام القائمه التقديريه والرقابه والتقارير تعتبر من الادوات الهامه فى ادارة رجال البيع ٠ فيجب أن يتم عمل الخطط وتطوير البرامج واعداد القوائم وكلما كانت الخطط والبرامج والقوائم محددة ودقيقه كلما كانت إمكانية تحققها أكبر٠ فالعلاقه بين القائمه التقديريه ومختلف الابعاد الاخرى لادارة المبيعات واضحه ٠ فالتنبوء بالمبيعات والحصص البيعيه والمكافآت والتقييم والدافعيه مرتبطه باعداد القوائم ٠ وعموما فان التكاليف تعتبر داله ذات علاقه بالتطوير الفعال ٠ فلا يوجد معنى للقوائم اذا لم يتم مقارنتها بالنتائج الفعليه والتى تتم الحصول عليها من نظام المعلومات والمتعلقه بالمبيعات والمصروفات ٠ وعلى أية حال فان الاعداد الجيد للقائمه يجب أن يأخذ فى الاعتبار العوائد والتكاليف٠ ان تقدير عوائد المبيعات ليس بالعمل السهل ولكن يعتبر من الاعمال الضروريه٠ وأيضا فان تقدير المصروفات البيعيه ليس بالسهوله المتصوره ، ويجب أن تتضمن خطوات اعداد القائمه النظر الى رجال البيع الذين سيقومون بتطبيق وتنفيذ البرامج لتحقيق الاهداف المرغوبه ٠

ومن الاهمية بمكان التأكيد على أن اعداد القوائم يجب أن يتم على أساس علمى٠ ان ذلك يتطلب الحصول على معلومات وافيه ودقيقه قدر الامكان ٠ ولعل ذلك يتطلب الاعتماد على بنوك للمعلومات تمكن من ذلك الغرض ومن ثم يتم اعداد القوائم التقديريه على أساس علمى سليم ٠ ولاشك أن اتباع المفاهيم والاسس العلميه التى يجب أن تستخدم فى اعداد تلك القوائم سوف يوجه المفاهيم العلميه فى الاتجاه الصحيح بما يمكن من الاستناد الى الاسس والمفاهيم العلميه الصحيحه متلافين بذلك الاخطاء المتعلقه بجانب النظريه،ومن ثم فانه عند القيام بالنشاط الفعلى يتم القياس لنتائج الاعمال ومقارنتها بالنتائج التقديريه وبذلك يتضح الفارق بين التقديرى والفعلى،فاذا كان التقديرى معدا على أسس علمى سليم فاننا بذلك نتمكن من اكتشاف أخطاء التطبيق بالواقع العملى٠ وبذلك نتمكن من علاج تلك الاخطاء المرتبطه بالتطبيق بما يمكن من سد الفجوه بين المفاهيم العلمية (النظريه) المتعلقه بجوانب التقدير وبين جوانب التطبيق بالواقع العملى ٠

اسس ومداخل وابعاد اعداد القائمه التقديريه للمبيعات

اسس اعداد القائمه التقديريه للمبيعات •

يجب أن يتم تحديد الاساس أو نقطة البدايه التى يتم بناء عليها اعداد القائمه• فبعض المنشآت تقوم باستخدام مستوى العمليات فى العام الحالى كأساس• وبناء على ذلك يتم عمل التغيرات المخططه والمتوقعه فى العام التالى وذلك من أجل أغراض تطوير القائمه . ويسمى هذا باسلوب الزياده فى اعداد القائمه التقديريه ، والذى يركز فى اعداد القائمه على الزيادات فى العمليات أثناء فترة القائمه• ان اسلوب الزياده فى اعداد القائمه يعتبر ملاءم فى بعض الحالات • وعلى أية حال فان هذا الاسلوب يعانى من بعض المحددات ومنها تكرار حالات عدم الكفاءة والاخطاء التى حدثت قبل ذلك • فقائمة المبيعات التى يتم اعدادها تبعا لهذا الاسلوب توءدى الى النظر للفرص بطريقه مبالغ فيها وذلك حتى يمكنها دخول الاسواق المختلفه ، وأيضا فان قائمة المصروفات التى يتم اعدادها باستخدام هذا الاسلوب سوف تتجه الى تجميع عناصر الاسراف التى حدثت من قبل ان وجدت•

وللتغلب على هذه العيوب لهذا الاسلوب ، فانه يمكن استخدام اسلوب أو طريقة البدء من الاساس صفر عند اعداد القائمه • وهذا يعنى أنه يبدأ عند الاعداد من البدايه وكما لو لم يكن يوجد أى أرقام متوافره من قبل • فبدلا من استخدام أرقام القائمه الحاليه وتعديلها يتم البدء من الاساس صفر كنقطة بدايه• وهذا يتضمن أن كل الانشطه للمنظمه يتم النظر اليها من جديد ويتم عمل الاولويات بين المتطلبات المتنافسه وتوزيع الاموال باستخدام أى نموذج من نماذج التقييم مثل تحليلات المنفعه والتكلفه مثلا • وعلى أية حال فان قائمه المبيعات التقديريه المعده بناء على الاساس صفر ، يتم تطويرها عن طريق فحص امكانيات الاسواق للمنتج بدلا من القيام باعتبار التغيرات الزائده على عمليات المبيعات الحاليه •

ويتم اتخاذ الخطوات الاتيه لاعداد القائمه التى أساسها صفر : (١) تحديد وحدات القرار ، (٢) وصف كل وحدة قرار بناء على مجموعه من القرارات ، (٣) تقييم وترتيب كل مجموعات القرار باستخدام نموذج تحليلي معين ، (٤) تطوير متطلبات القائمه عن طريق ترتيب مجموعات القرار على اساس الاداء المتوقع النسبى، ويتم توزيع الموارد للانشطه أو لمجموعات القرار •

وعموما فان اعداد هذا النوع من القوائم يتطلب وقت ومجهود أكبر، وقد يتم الاعتراض عليها بواسطه مراكز المسئوليه، وعلى أية حال ، فانه يمكن التوفيق بين النوعين وذلك عن طريق استخدام القائمه ذات الاساس صفر كل فتره زمنيه معينه واستخدام اسلوب الزياده بين تلك الفترة الزمنيه.

هذا ويمكن للادارة أيضا أن تقوم باستخدام اجراء ات التنبوء للقيام بتقدير المبيعات واستخدام هذا التقدير كأساس لاعداد القائمه أو قد تتجه بعض المنشآت الى استخدام تقديرات المديرين أو رجال البيع واستخدام هذه التقديرات كأساس لاعداد القائمه، وعلى أيه حال ، فان الاساس المستخدم فى المنشآت يمكن أن يتغير من وقت لاخر ومن منشأة الى أخرى ويعتمد ذلك على مدى تغير الظروف وعلى العديد من العوامل والمتغيرات التى توء ثر على الموقف ومنها مدى توافر المعلومات ، والامكانيات ، وحجم المنشأة، ونوع ودرجة تعقد المنتج الى غير ذلك .

مداخل اعداد القائمه التقديريه

يبدأ قسم المبيعات عادة فى اعداد القائمه التقديريه وذلك نظرا لان اعداد القوائم فى الاقسام الاخرى من المنشأة يعتمد أساسا على المعلومات المتوافره فى القائمه التقديريه للمبيعات، فبعد أن يتم موافقة الادارة على قائمة المبيعات فان الاقسام الاخرى تقوم بالاعتماد على المعلومات عن المبيعات وحجمها عند اعداد قوائمها، وبالرغم من أن القائمه الكليه للمنشأة تعتبر أداة هامه للادارة العليا لاستخدامها فى التنسيق بين الانشطه للاقسام المختلفه، الا أن اجتماع الافراد والمديرين والمشرفين وخلافه يعتبر ممارسه للتخطيط ذات قيمه ، وفى نفس الوقت فان ذلك يساعد على ادماج الافراد من مختلف المستويات مع بعضهم البعض .

وعموما فانه يوجد مدخلين رئيسيين لاعداد القائمه وهما مدخل الاعداد من أسفل الى اعلى ومدخل الاعداد من أعلى الى أسفل . وفى مدخل الاعداد من أعلى الى أسفل فان الادارة العليا تقوم بتحديد مستوى القائمه ويتم تخصيص هذا المستوى المحدد من أعلى الى أسفل . وبالمقارنه فان اعداد القائمه من أسفل الى أعلى يبدأ من المستويات الدنيا ويتحرك الى أعلى الى أن يتم اعداد القائمه الكليه ويتم مراجعتها بواسطه الادارة العليا وبواسطة المديرين عند كل مستوى من مستويات الاعداد . ونجد أن اعداد القائمه من أسفل الى أعلى يمكن أن يعكس الظروف السوقيه بطريقه أفضل ، أما الاعداد من أعلى الى

أسفل يكون أكثر توافقا مع الاهداف الكليه واستراتيجيه المنشأة والاعتبارات الماليه •

وعموما فان مدخل اعداد القائمه من أسفل الى أعلى غالبا ما يتم استخدامه نظرا لان المستويات الدنيا غالبا ما تكون أكثر معرفه بالاحتياجات والمتطلبات المختلفه بالسوق وبقطاعاته المختلفه وما يحدث فيه من تغيرات ، وبالتالى فانهم بامكانهم توجيه انتباه الادارة العليا الى بعض النقاط التى قد تكون غائبه عن اذهانهم• هذا ونجد أن القائمه التى تعد من أسفل الى أعلى يمكن أن تتضمن معظم أو غالبية العناصر الهامه• هذا بالاضافه الى أن اعداد القائمه عن طريق المستويات الدنيا يخلق لديهم الرغبه والولاء والانتماء فى العمل على تنفيذها وتحقيق ما جاء بها والتغلب على المشكلات والعقبات التىقد تحدث أثناء التنفيذ للقائمه•

وبينما يقوم مدير المبيعات وتابعيه بعمل القوائم الخاصه بهم ، فان الاقسام الاخرى فى ادارة التسويق تقوم بعمل نفس الشيىء ، وذلك حتى يتم اعطاء المنشأة اجمالى المبيعات والمصاريف التسويقيه الاخرى الى غير ذلك من المعلومات المرتبطه بالمبيعات وبالمصاريف الاخرى •

وعند كل مستوى من مستويات اعداد القائمه فان كل قائمه يقوم باعدادها جهة معينه لابد من أن يتم الموافقه عليها من المدير التنفيذى التابعه له تلك الجهة قبل أن يتم ادماجها مع القوائم الاخرى • وكل مستوى ادارى داخل قسم المبيعات يوافق على القوائم التىهو مسئول عنها ، ويدمجها مع القائمه الخاصه به ، ويرفق تلك القائمه الجديده الى المستوى الاعلى للموافقه • ويتم ارفاق وصف مفصل لكل وحده للخطه القادمه كوسيله لتدعيم وتبرير القائمه ، وبدون هذه المعلومات فلا يوجد وسيله لتقييم وفحص القائمه والموافقه عليها • وبالطبع اذا تم تعديل القائمه فان الخطه يتم تعديلها بما يتلاءم والتعديلات التى حدثت فى القائمه •

وتقوم الاقسام الاخرى فى المنشأة باعداد القوائم باستخدام التنبوء بالمبيعات أو أى أساس آخر كنقطة بدايه • ويتم ارفاق كل القوائم المتعلقه بالاقسام الى الادارة العليا والتى تقوم بارفاق قائمه كليه لمجلس الادارة وتلك القائمه يقل فيها التفاصيل الى أدنى حد ممكن ، ويتم بعد الموافقه توزيع القائمه فى المنظمه فى عمليه مشابهه الى العمليه السابقه ولكن من أعلى الى أسفل ويتم مراجعتها وارفاق التفاصيل مرة أخرى كلما اتجهنا الى أسفل •

أبـــعــاد فـــى اعــداد القائمه التقديريـــــه •

ان جميع القرارات الاستراتيجيه يجب أن يتم عكسها فى القائمه التقديريه الكليه للمنشأة ان الاعداد الجيد للقائمه يعبر عن الاستراتيجيه التسويقيه والبيعيه وأيضا يعمل على تكامل كل أهداف الوظائف الاخرى بالمنظمه • وعلى أية حال ، فان عمليه القائمه يجب أن تتضمن العديد من الابعاد سوف نوضح بعضها فيما يلى (Patty & Hite, 1988; Still & Cundiff,1969; Hartely, 1979;Grouningshield, 1969; Kerin & Peterson, 1987).

تحديد أهداف المبيعات والربحيه : عادة ما يتم تحديد هدف المبيعات وهدف الربحيه على مستوى الادارة العليا • ويكون مديروا المبيعات والتسويق مسئولون عن خلق الفرص فـــى السوق لتحقيق المبيعات المطلوبه ولتحقيق أهداف الادارة وأيضا يجب أن يتم الاخذ فـــى الاعتبار التكاليف المرتبطه بهذا المستوى المطلوب من المبيعات• فالهدف الرئيسى من عملية البيع والتسويق هو خلق علاقات تبادل مربحه بين المنظمه والافراد الذين يتعاملون معها هذا بالاضافه الى الأهداف الاخرى المرغوب تحقيقها للحفاظ على تلك العلاقات وخلق سمعة حسنه للمنشأة•

التنبـــــــوء بالمبيعــــــات : بعد أن يتم تحديد أهداف المبيعات والربحيه فانه يجب أن يتم معرفة ما اذا كانت المبيعات المرتقبه فى السوق سوف تحقق أهدافالمبيعات والربحيه المطلوبه أم لا •وأيضا يتم تحديد التكاليف المطلوبه للوصول الى ذلك الرقـــم المحدد من المبيعات • وفى حالة عدم وجود امكانيه لتحقيق هدف المبيعات المرغـــوب فانه يجب أن يتم تعديل أهداف الادارة العليا أو يتم تغيير أنظمة التسويق الاساسيـــه وذلك باضافة منتجات جديده أو فتح أسواق جديده الى غير ذلك •

ويعتبر التنبوء بالمبيعات الاساس الذى يتم بناء عليه وضع الخطه الشامله للمنشـــأة والخطط الفرعيه الاخرى • ولذا فعلى المنظمه أن تهتم باعداد تقديرات للمبيعات بطريقه سليمه ودقيقه حيث أن التنبوء بالمبيعات للسلع الحاليه والسلع الجديده يعطى موء شرا لما يمكن تحقيقه من أهداف وبالتالى فان المنظمه يمكنها التخطيط على ضوء ذلك لمـــــا ترغب فى تحقيقه من أهداف ، ويجب أن يتم التنبوء بالمبيعات بناء على الدراسه للبيئـــه الداخليه والخارجيه وبناء على التوقعات بما سوف يحدث فى البيئه من تغيرات ســـــواء كان توسعا أو انكماشا وما يترتب على ذلك من زيادة المبيعات أو انخفاضها •

تحديد الوظائف التسويقيه والبيعيه : لكي يتم تحقيق الاهداف البيعيه المرغوبه فانه يجب أن يتم تحديد المستهلكين المرتقبين وتحديد رغباتهم ومتطلباتهم• وبناء عليه فانه يجب أن يتم تصميم المنتجات وانتاجها وتسعيرها بناء على متطلبات ورغبات المستهلكين ، ويمكن أن يتم الاتصال بالمستهلكين سواء شخصيا أو بالتليفون أو من خلال الاعلان أو الكتالوجات أو حجرات العرض ، وأيضا يجب أن يتم اختيار وتعيين وتدريب والاشراف على ومكافأة رجل البيع ، وأيضا يجب أن يتم التخطيط والرقابه والتقييم المستمر بواسطه المديرين الى غير ذلك •

تحديد التكاليف الثابته والمتغيره : يمكن تقسيم التكاليف الى قسمين هامين وهما التكاليف الثابته والمتغيره• فالتكاليف المتغيره هى المصروفات التى تكون واحده لكل وحده من المنتج خلال نطاق معين من الطاقه، أما اجمالى التكاليف المتغيره فهى تتذبذب بطريقه مباشرة تبعا للتغير فى حجم المخرجات من الوحدات المنتجه• ويمكن تقسيم التكاليف المتغيره الى قسمين رئيسيين وهما الاول تكلفه البضاعه المباعه وتتكون من المواد والعماله المباشره والتكاليف الصناعيه الاخرى والمرتبطه مباشرة بالمنتج• وتتمثل تكلفة البضاعه المباعه بالنسبه لمتاجر الجمله والتجزئه فى تكلفة البضاعه التى تم شراء ها • والقسم الاخر من التكاليف المتغيره يتكون من المصروفات التى لا ترتبط مباشرة بالانتاج ، ولكن تتغير مباشرة مع الحجم ومن أمثلة ذلك عمولات البيع التى ترتبط بالحجم المنتج والمباع ، والخصومات ، وتكاليف التسليم الى غير ذلك• ويجب ملاحظة أن بعض المنشآت قد تقوم بجعل العموله ثابته بغض النظر عن الحجم المباع •

أما التكاليف الثابته هى تلك المصروفات التى لا تتذبذب مع حجم المخرجات خلال فترة ونطاق معين من الطاقه ، ولكن تكلفة الوحده الثابته تقل بطريقه ملحوظه كلما زاد حجم المخرجات • ان الانخفاض فى تكلفة الوحده الثابته والراجع الى زيادة حجم المخرجات يرجع الى توزيع اجمالى التكاليف الثابته على عدد أكبر من الوحدات• ويمكن تقسيم التكاليف الثابته الى قسمين وهما التكاليف المبرمجه والتكاليف المدعمه• ان التكاليف المبرمجه فيما يتعلق بقسم التسويق والمبيعات تنتج من محاولات خلق حجم المبيعات المرغوبه• وتعتبر المصروفات التسويقيه عموما تكاليف مبرمجه• ويتضمن ذلك الاعلان ، ترويج المبيعات ، والمرتبات الثابته للهيئه البيعيه (وذلك فى حالة ما اذا كانت المنشأة تقوم بتحديد مبالغ ثابته فيما يتعلق بالاعلان والترويج والمرتبات وغيرها) • أما التكاليف المدعمه هى تلك التكاليف المطلوبه للابقاء على المنظمه • وتكون عادة مصروفات غير تسويقيه مثل الايجار والمرتبات الاداريه والمكتبيه الى غير ذلك •

وبالرغم من أن التقسيم القاطع للتكاليف الى ثابت ومتغير قد لا يكون ظاهرا في الحياة العمليه بصورة قاطعه، فيمكن أن نجد العديد من المصروفات التى تتكون من جزء ثابت وجزء متغير فى العديد من الاوقات ، ومثال على ذلك المصروفات البيعيه فيما يتعلق بالتنقلات والمقابلات وذلك فى حالة تحديد المنشأة حد ثابت ووجود جزء آخر متغير، ويوجد العديد من المصروفات التى يمكن أن تكون جزء منها ثابت وجزء متغير٠

استخدام تحليلات التعادل والمساهمه : يعتمد تحليل التعادل على دراسة العلاقه بين قيمة المبيعات والتكاليف الثابته والمتغيره وذلك بهدف تحديد الارباح عند عدة مستويات من المبيعات ٠ ان ذلك التحليل يوضح التغيرات التى تحدث للدخل والارباح والراجعه الى التغيرات فى كل أو أحد الجوانب المتعلقه بالمبيعات وسعر البيع وعناصر التكاليف الثابته والمتغيره٠ وطالما أن العوائد الحاليه والمستقبله تمثل عنصرا أساسيا لاية منشأة تسويقيه أو غيرها فان عليها أن تقوم بالتحليلات والتنبؤات بكيفية تأثر الربح بالتغيرات فى العوامل السابقه كما سيتضح فيما بعد ٠

وعلى أية حال ، فانه طالما قد تم تحديد أهداف المبيعات والربحيه للمناطق والقطاعات البيعيه وخلافه ، فانه يجب أن توجد رقابه على ذلك الى الدرجه التى تساعد على تحقيق الاهداف المرغوبه٠ ويتم استخدام تحليلات التعادل فى تحقيق ذلك٠ وتوضح نقطة التعادل عدد الوحدات التى يجب أن يتم بيعها لكى يتم تغطية كل التكاليف الثابته والمتغيره لهذا الحجم ٠ ولتوضيح كيف يمكن استخدام تحليلات التعادل نورد المثال التالى وذلك بفرض توافر المعلومات التاليه :

المبيعات المتنبوء بها	٥٠٠ر٠٠٠وحده
متوسط سعر بيع الوحده	١٠ جنيه
اجمالى المرتبات البيعيه الثابته	٥٠٠ر٠٠٠جنيه
اجمالى مصاريف السفر للبيع الثابته	٢٠٠ر٠٠٠جنيه
اجمالى المصاريف الاداريه البيعيه الثابته	٤٠٠ر٠٠٠جنيه
اجمالى المصروفات الثابته الاخرى	٩٠٠ر٠٠٠جنيه
اجمالى العمولات والمكافآت البيعيه المتغيره	٥٠٠ر٠٠٠جنيه
اجمالى المصروفات المتغيره الاخرى	٥٠٠ر٠٠٠جنيه

وبناء على المعلومات السابقه فان اجمالى التكاليف الثابته تساوى ٢ر٠٠٠ر٠٠٠ ، والتكلفه المتغيره للوحده الواحده تساوى ٢ جنيه ، وتكون نقطه التعادل مساويه الى:

نقطة التعادل = اجمالى التكاليف الثابته/سعر بيع الوحده ـ التكلفه المتغيره للوحده

= ٢ر٠٠٠ر٠٠٠ / ١٠ ـ ٢ = ٢٥٠ر٠٠٠ وحده

وهذا يعنى أنه يجب بيع ٢٥٠٫٠٠٠ وحده لكى يتم تغطية التكاليف. ولو تـم توزيع هذه الكميه على فترات ربع سنويه ، فهذا يعنى أنه يجب أن يتم بيع ٦٢٫٥٠٠ وحده كل ٣ أشهر لتحقيق التعادل. وتكون الارباح عند مستويات مختلفه من المبيعات كالاتى:

المبيعات بالوحدات	الارباح والخسائر
صفر	(٢٫٠٠٠٫٠٠٠)
٢٥٠٫٠٠٠	صفـــر
٥٠٠٫٠٠٠	٢٫٠٠٠٫٠٠٠

ومن الاهمية ملاحظة أن مجرد تحديد حجم مبيعات التعادل لايكون له معنى كاف اذا لم يتم مقارنته بحجم المبيعات المرتقبه فى السوق ونسبة التغطيه السوقيه.

هذا ويرتبط تحليل التعادل بالرافعه التشغيليه. وتعنى الرافعه التشغيليـه أن التغير فى مستوى المبيعات للمنشأة يوءثر على الارباح . وتعرف درجة الرفع التشغيلـى على أساس أنها نسبة التغير للربح التشغيلى الى نسبة التغير فى الوحدات المباعه. وتشيـر الرافعه التشغيليه الى المدى الذى يتم به استخدام التكاليف الثابته والمتغيره فى الانتـاج وتسويق المنتجات والخدمات . فالشركات التى تكون اجمالى التكاليف الثابته كبيره بالعلاقه باجمالى التكاليف المتغيره تملك رافعه تشغيليه مرتفعه. ونجد أيضا أن الشركات التـى يكون اجمالى التكاليف الثابته بها منخفضه بالعلاقه الى اجمالى التكاليف المتغيره تملـك رافعه تشغيليه منخفضه. ومن أمثلة الشركات التى تملك رافعه تشغيليه منخفضه موزعـى الجمله.

فلو أن الشركه تملك رافعه تشغيليه مرتفعه ، فهذا يعنى أن اجمالى الارباح سـوف يزيد بمعدل مرتفع عن معدل الزياده فى حجم المبيعات طالما وصلت الى حجم التعـادل ، وذلك بالمقارنه مع الشركه التى تملك رافعه تشغيليه منخفضه. وعلى أية حال ، فـــان الشركات ذات الرافعه التشغيليه المرتفعه سوف تحقق خسائر بمعدل مرتفع طالمـا أن حجم المبيعات يكون أقل من حجم مبيعات التعادل . ويوضح الجدول (٢٠) تأثيـر الرافعه التشغيليه على الربح . فالحالة الاصليه توضح أن الشركتين تملكان حجم مبيعات للتعادل واحد . ولكن هيكل التكاليف للشركتين مختلف ، حيث أن الشركه الاولـى تملك تكاليف ثابته مرتفعه ، وفى نفس الوقت تكاليف متغيره منخفضه بالعلاقه، أما الشركه الاخرى فتملك تكاليف ثابته منخفضه ، وفى نفس الوقت تكاليف متغيره مرتفعه بالعلاقـه. وعندما ارتفع حجم المبيعات بمقدار ١٠٪ ، فان الشركه التى تملك تكاليف ثابته مرتفعـه وتكاليف متغيره منخفضه بالعلاقه تحقق أرباح مرتفعه بالمقارنه مع الشركه ذات التكاليـف

الثابته المنخفضه والتكاليف المتغيره المرتفعه بالعلاقه• وعندما ينخفض حجم المبيعات عن نقطة التعادل ، فان العكس يحدث • أى أن الشركه ذات التكاليف الثابته المرتفعه والتكاليف المتغيره المنخفضه بالعلاقه تحقق خسائر بمعدل مرتفع عن الشركه ذات التكاليف الثابته المنخفضه والتكاليف المتغيره المرتفعه بالعلاقه•

جـدول (٢٠) : تأثير الرافعه التشغيليه على الربح •

	الحالة الاساسيه		١٠٪ زيادة في المبيعات		١٠٪ انخفاض المبيعات	
	شركه ذات تكاليف ثابته مرتفعه	شركه ذات تكاليف متغيره مرتفعه	شركه ذات تكاليف ثابته مرتفعه	شركه ذات تكاليف متغيرة مرتفعه	شركه ذات تكاليف ثابته مرتفعه	شركه ذات تكاليف متغيره مرتفعه
المبيعات	١٠٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠٠	١١٠٠٠٠٠	١١٠٠٠٠٠	٩٠٠٠٠٠	٩٠٠٠٠٠
التكاليف المتغيره	٢٠٠٠٠٠	٨٠٠٠٠٠	٢٢٠٠٠٠	٨٨٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠	٧٢٠٠٠٠
التكاليف الثابته	٨٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	٨٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	٨٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠
الارباح	صفر	صفر	٨٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	(٨٠٠٠٠)	(٢٠٠٠٠)

وبناء على ما سبق نجد أن الشركات ذات الرافعه التشغيليه المرتفعه تستفيد من مكاسب المبيعات عن الشركات ذات الرافعه التشغيليه المنخفضه• وفى نفس الوقت فان الشركات ذات الرافعه التشغيليه المرتفعه تكون أكثر حساسيه فى حالة انخفاض حجم حيث أن الخساره سوف تتحقق بمعدل أسرع عند حجم مبيعات أقل من حجم مبيعات التعادل • ومن هنا نجد أن المعرفه والدراسه لهيكل التكاليف يساعد على تعضيد المكاسب والخسائر التى تحدث نتيجة التغير فى حجم المبيعات الناشىء عن المجهودات البيعيه•

وتجدر الاشاره الى أن الجهود البيعيه والترويجيه خصوصا والجهود التسويقيه الاخرى عموما يكون لها أثر كبير على زيادة حجم المبيعات • ومن ثم تعمل الرافعه التشغيليه عندئذ بصورة ايجابيه نتيجة زيادة الحجم الاجمالى للمبيعات مع ارتباط ذلك بوجود نسبه من التغير فى الربح التشغيلى أكبر من نسبة التغير فى حجم المبيعات مما ينتج عنه درجه معينه من الرفع التشغيلى •

هذا ويمكن قياس الاداء وفحصه فيما يتعلق بالمنتجات المباعه وذلك باستخدام تحليلات المساهمه. فلو أن المنشأة لديها منتجيين أ، ب كما هو موضح فى البيانات الاتيه:

	المنتج أ (٢٠٠٠٠) وحده	منتج ب (٦٠٠٠٠) وحده	اجمالى (٨٠٠٠٠) وحده
سعر الوحده	٢٠ جنيه	٦	
دخل المبيعات	٤٠٠٠٠٠	٣٦٠٠٠٠	٧٦٠٠٠٠
التكلفه المتغيره للوحده	٨	٣	
اجمالى التكلفه المتغيره	١٦٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠	٣٤٠٠٠٠
مساهمة الوحده	١٢	٣	
اجمالى المساهمه	٢٤٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠	٤٢٠٠٠٠
التكاليف الثابته	٩٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	١١٠٠٠٠
	١٥٠٠٠٠	١٦٠٠٠٠	٣١٠٠٠٠

وتوضح أرقام صافى الربح بأن المنتج ب أكثر ربحيه من المنتج أ . وعلى أية حال، فان المنتج أ يعتبر أربع مرات الربحيه بناء على رقم مساهمة الوحده. ان الاختلاف فى الربحيه يقع فى توزيع التكاليف الثابته للمنتجات . وعند قياس الاداء فانه من الاهميه الاخذ فى الاعتبار أى المنتجات تساهم بطريقه أكبر فى تغطية التكاليف ثم الى اجمالى الربح .

وأيضا يمكن استخدام تحليلات المساهمه فى العملية المتعلقه ببيع احدى المنتجات بواسطة الشركه وتكسب جزء من دخلها عن طريق تحويل المبيعات من منتج آخر يتم بيعه أيضا بواسطة الشركه. ومثال لو أن العلامه أ من زيت السيارات التى تقوم بانتاجها شركة ما، وقد قامت تلك الشركه بانتاج نوع آخر من زيت السيارات (العلامة ب)، ولكن عملية بيع المنتج ب قد أثر على حجم مبيعات المنتج أ. والمشكله هنا التى تواجه مدير المبيعات هو معرفة التأثير المالى للمنتجين . وبفرض توافر البيانات الاتيه عن العلامتين أ، ب :

	زيت السيارات (أ)	زيت السيارات (ب)
سعر بيع الوحده	١٠ جنيه	١١ جنيه
التكلفه المتغيره للوحده	٢	٤
مساهمة الوحده	٨ جنيه	٧ جنيه

وبناء على هذه المعلومات فاننا نجد أن سعر بيع زيت السيارات (ب) أعلى من

سعر بيع زيت السيارات أ ، ولكن بالمقارنه فان تكلفة الوحده المتغيره للعلامه (ب) أكبر من العلامه (أ) ، وبالتالي وكما هو موضح في البيانات السابقه ، نجد أن المساهمه للوحده للعلامه (ب) أقل من العلامه (أ) ، وبناء على ذلك نجد أن الشركه تخسر جنيه واحد عن كل وحده مباعه من المنتج ب بدلا من المنتج أ. ولو تم فرض أن زيت السيارات الجديد (ب) كان من المتوقع أن يتم بيع عشرة مليون وحده في السنه بعد التقديم ، وأن عدد وقدره ٥ مليون وحده كانت على حساب المنتج أ ، والذى كان من المتوقع أن يتم بيع ١٠ مليون وحده منه . وبناء على هذه المعلومات ، فما هو تأثير ذلك على المساهمه للعلامه من زيت السيارات، وهنا فانه يمكن استخدام المدخل الاتي:

(١) فيما يتعلق بالعلامه (ب) فانه من المتوقع أن تخسر جنيه واحد عن كل وحده من العلامه أ قد تحولت الى العلامه ب .

(٢) وبناء على أنه من المتوقع أن تتحول ٥ مليون وحده من العلامه أ ، فان اجمالى مساهمة الخساره تكون ٥ مليون جنيه (١ جنيه × ٥ مليون وحده) .

(٣) وعلى أية حال ، فان زيت السيارات الجديد (ب) سوف يتم بيع عدد وقدره خمسة مليون وحده بمساهمه قدرها ٧ جنيه للوحده وهذا يساوى ٣٥ مليون جنيه (٧ جنيه × ٥ مليون وحده) ويمثل ذلك مساهمه اضافيه يتم الحصول عليها من جراء القيام بطرح المنتج الجديد (ب) .

(٤) ولذلك فان صافى التأثير المالى يكون زياده موجبه فى المساهمه بمقدار ٣٠ مليون جنيه (٣٥ مليون جنيه ــ ٥ مليون جنيه) .

والمدخل الآخر الذى يمكن استخدامه لتعضيد تأثير تحول العلامه لنفس الشركه هو كالاتى :

(١) ان العلامه أ بمفردها يتوقع أن يتم بيع ١٠ مليون وحده منها مع مساهمه للوحده مقدارها ٨ جنيه والتى تساوى ٨٠ مليون جنيه (٨ جنيه للوحده × ١٠ مليون وحده) .

(٢) ان العلامه ب من زيت السيارات الجديد يتوقع أن يتم بيع ١٠ مليون وحده مع مساهمه للوحده مقدارها ٧ جنيه.

(٣) وبناء على أنه قد تم تحول ٥٠٪ من حجم مبيعات العلامه أ الى العلامه ب، فتكون المساهمه المشتركه كالاتى :

المنتج	الحجم بالوحدات	المساهمه للوحده	المساهمه بالجنيه
العلامه أ	٥ مليون	٨ جنيه	٤٠ مليون
العلامه ب			
الحجم المحول من العلامه أ	٥ مليون	٧ جنيه	٣٥ مليون

الحجم الزائد	٥ مليون	٧	٣٥ مليون
الاجمالــــــى	١٥ مليون		١١٠ مليون
مطروحا منه			
الحجم الاصلى المنتبأ به من العلامه أ	١٠ مليون	٨	٨٠ مليون
	+ ٥ مليون وحده		+ ٣٠ مليون جنيه

ونجد أن كلا من المدخلين يعطى نفس النتيجه، ونجد أن تقديم زيت السيارات الجديد يؤدى الى فوائد للشركه مقدارها ٣٠ مليون جنيه • وأيضا فانه يجب أن يتـم الاخذ فى الحسبان التكاليف المتعلقه بالاعلان والترويج أو أى تغيرات أخرى فى أى نوع آخر من التكاليف عند عملية التحليل لتقديم منتج جديد يوءثر على مبيعات المنتج الحالــى الموجود بالمنشأة •

تحليـــلات الحساسية : يجب أيضا أن يقوم مدير المبيعات بدراسة مدى حساسية أرباح المنشأة بالتغيرات التى تحدث فى الاسعار والتكاليف ومزيج المبيعاتوتأثير ذلك علـى نقطه التعادل • وسوف نوضح فيما يلى مدى تأثير التغيرات فى تلك العوامل على الارباح ونقطة التعادل :

أولا : التغيرات فى التكاليف : ان التغيرات فى التكاليف الثابته أو المتغيره أو كلاهمـا عادة ما تعكس تغيرات فى الاحجام التى تحدث عندها التعادل حيث أن الانخفاض فـــى التكاليف يوءدى الى تغير كميه التعادل بالنقص أما الزياده فى التكاليف فتوءدى الى تغير كمية التعادل بالزياده،كما أن تلك التغيرات فى التكاليف توءثر أيضا على الارباح أو الخسائر عند أحجام مختلفه من المبيعات ، ولايضاح ذلك نفترض فى المثال السابق المتعلق بحساب نقطة التعادل أن التكاليف الثابته انخفضت من ٢٠٠٠٠٠٠ الى ١٥٠٠٠٠٠ مع ثبـات باقى العوامل الاخرى فان :

نقطة التعادل = ١٥٠٠٠٠٠ / ١٠ ــ ٢ = ١٨٧٥٠٠ وحده

ويكون تأثير ذلك على الموقف عند الكميات المختلفه من المبيعات كالاتى :

المبيعات بالوحدات	الارباح أو الخسائر
صفــــر	(١٥٠٠٠٠٠)
١٨٧٥٠٠	صفــــر
٥٠٠٠٠٠	٢٥٠٠٠٠٠

ومن ذلك نجد أن كمية التعادل قد انخفضت من ٢٥٠٠٠٠ وحده الى ١٨٧٥٠٠ وحده وزادت الارباح بمعدل ٥٠٠٠٠٠ جنيه عند كل مستوى من مستويات المبيعات بالمقارنه بالحاله الاصليه.

والآن وبفرض أن التكاليف المتغيره قد انخفضت من ٢ جنيه للوحده الى ٥ر١جنيه للوحده مع بقاء باقي العوامل الاخرى ثابته، فان

كمية التعادل = ٢٠٠٠٠٠٠ / ١٠ ـ ٥ر١ = ٢٣٥٢٩٤ وحده تقريبا

ويكون تأثير ذلك على الموقف كالاتى :

المبيعات بالوحدات	الارباح أو الخسائر
صفر	(٢٠٠٠٠٠٠)
٢٣٥٢٩٤	صفر
٥٠٠٠٠٠	٢٢٥٠٠٠٠

ونجد أن نقطة التعادل انخفضت من ٢٥٠٠٠٠ وحده فى الحالة الاصليه الى ٢٣٥٢٩٤ وحده ، وارتفعت الارباح بمعدل ٥ر للوحده عند المستويات المختلفه من المبيعات.

ثانيا : التغيرات فى سعر البيع: نظرا لان التغيرات فى الاسعار عادة ما تعكس تغيرات فى المبيعات ، فإنه يجب دراسة تأثير التغير فى السعر على حجم المبيعات .ان الزياده فى السعر سوف تؤدى الى انخفاض كمية مبيعات التعادل وزيادة نسبه الارباح عادة. ولو تم تخفيض سعر بيع الوحده فان نسبة الارباح تنخفض عاده (وذلك فى حالة عدم زيادة المبيعات بكميات هائله بحيث تعوض الانخفاض فى السعر) . كما أن التغيرات فى العوائد والخسائر المتعكسه كنتيجه لتغير السعر أحيانا يكون له مغزى أكبر من مجرد التغير فى السعر وذلك كما هو موضح فى البيانات التاليه:

	الوضع الحالى	٥٠٪ زياده فى سعر البيع
سعر بيع الوحده	١٠ جنيه	١٥ جنيه
التكلفه المتغيره للوحده	٢	٢
المساهمه للوحده	٨	١٣
اجمالى التكاليف الثابته	٢٠٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠٠
كمية التعادل	٢٥٠٠٠٠ وحده	١٥٣٨٤٦ وحده تقريبا
قيمة مبيعات التعادل	٢٥٠٠٠٠٠	٢٣٠٧٦٩٠ جنيه

ويتضح من هذه البيانات أن الزياده فى سعر بيع الوحده بمقدار ٥٠٪ يوءدى الى انخفاض كميه التعادل . وفيما يلى تأثير ذلك على الارباح عند كميات مختلفه من المبيعات:

المبيعات بالوحدات	الارباح أو الخسائر
صفر	(٢٠٠٠٠٠٠)
١٥٣٨٤٦	صفر
٥٠٠٠٠٠	٤٥٠٠٠٠٠

ونجد من ذلك أن الارباح زادت بمقدار خمسه جنيه لكل وحده عند كل مستوى من مستويات المبيعات وذلك بالمقارنه بالحاله الاصليه وذلك بفرض أن المنشأة استطاعت بيع نفس الحجم من المبيعات عندما ارتفع السعر ، وهذا قد لا يحدث فى الواقع العملى ، فعادة ما يتبع زيادة السعر انخفاض فى كمية المبيعات •

ولو قمنا بتغير جميع العوامل السابقه معا وذلك بخفض التكاليف الثابته الى ١٥٠٠٠٠٠ والتكلفه المتغيره الى ٥ر١ جنيه للوحده ورفع سعر البيع للوحده الى ١٥ جنيه لوجدنا أن

نقطة التعادل = ١٥٠٠٠٠٠ / ١٥ ـ ٥ر١ = ١١١١١١ وحده

ويكون تأثير ذلك على الارباح كالاتى :

المبيعات بالوحدات	الارباح أو الخسائر
صفر	(١٥٠٠٠٠٠)
١١١١١١	صفر
٥٠٠٠٠٠	٥٢٥٠٠٠٠

وبناء على ذلك فان نقطة التعادل قد انخفضت بنسبه كبيره بالمقارنه بالحالة الاصليه وارتفعت الارباح أيضا عند كل مستوى عن الحاله الاصليه• وهنا يجب ملاحظة أن على المدير دراسة درجة حساسية الارباح للمنتج للتغيرات التى تحدث فى العوامل المختلفه حتى يمكنه أن يقوم باتخاذ القرارات المناسبه فيما يتعلق بهيكل التكاليف وتحديد الاسعار•

ثالثا : التغيرات فى المزيج السلعى : ان المنشآت التى تعتمد على مزيج سلعى متنوع تحتاج الى أدوات كميه متقدمه لتحليلات التعادل • ان تنوع المزيج التسويقى يعتبر سمه من سمات المنشأة التسويقيه المعاصره والتى تتعامل مع أكثر من سلعه، كما أن المزيج السلعى قد يتفاوت من وقت لآخر ، وفى هذه الحالة فان استخدام تحليلات التعادل يشكل شيئا من الصعوبه وذلك نظرا لصعوبه تحديد الامكانيات والتسهيلات التى يشترك أكثر من سلعه فى الاستفاده منها حيث قد يصعب تحديد نصيب كل سلعه على حده من التكاليف الثابته المستخدمه ، وقد يوجد علاقات غير خطيه بين المتغيرات ووجود ظروف عدم التأكد، وعليه فان المنشأة تواجه بالعديد من القيود عند اعداد الخطط لمزيج السلع ، ويوجد العديد من المداخل الرياضيه التى يمكن استخدامها فى هذا الخصوص ولا مجال لعرضها هنا•

تقديم قائمة المبيعات التقديريه الى الادارة العليا : ان مدير المبيعات ومديـــــــو التسويق يجب أن يدركا أن كل عرض من عروض القائمه المقدم الى الادارة العليا يوجـــد بينه وبين العروض الاخرى المقدمه من روء ساء الاقسام الاخرى تنافس• فالادارة عليهـــا أن تتسلم عادة عروض للقوائم لتكون أكبر من الامكانيات الماليه المتاحه• وعليه فان الادارة عند تقييم العروض لا تنظر فقط الى مجرد الاشياء الداخليه وانما تنظر الى العائد الـذى سيتحقق من وراء ذلك الى المنظمه ككل • وهنا تظهر أهمية وضرورة قيام مدير المبيعـــات والمدير التسويقى باقناع الادارة العليا من خلال التحليلات للتكاليف وتوضيح مايبرر تلــك التكاليف• ومن الاهميه بمكان أن يتم الاقتناع من الطرفين بالقائمه ومبرراتها •

وأيضا يجب علي مدير المبيعات أن يقوم بالتحاور والمناقشه بفاعليه وبكفاء ة مع الادارة العليا حتى يمكنه الحصول على التخصيص المناسب لادارة المبيعات ولذلك فانه يجـب أن يُقنع الادارة العليا بأن الخطه المقدمه فى القائمه قد تم عملها بعد الدراسه بعنايه لكـــل الابعاد والمتغيرات وأنها تركز على تحقيق أهداف المبيعات والربحيه المقترحه بواسطـــه الادارة العليا •

استخدام القائمه فى الرقابه : من الاهمية بمكان ولاغراض الرقابه فانه يجب أن يتـم عمل تقارير عن مدى التقدم فى تحقيق القائمه على أساس دورى (شهرى أو اسبوعى أو غـــير ذلك) • ويمكن بهذه الطريقه اتخاذ أفعال تصحيحيهفى حالة وجود انحرافات قبل أن تستفحل الاخطاء • ويوضح التقرير المبيعات الحقيقيه والمصروفات لكل فتره ويتم اعداد التقرير عنهـا ويتم توضيح الاختلاف بين القائمه. وبين المبيعات والمصروفات الحقيقيه كما هو موضح فـــى جدول (٢١) • ولا شك أن ذلك سوف يساهم مساهمة فعاله فى سد الهوة بين جوانـــب المبيعات والمصروفات الحقيقيه (الفعليه) والمبيعات والمصروفات التقديريه•

وعندما يوضح الاداء الحقيقى اختلاف عن الاداء التقديرى ، فانه يمكن أن يقوم مديــر المبيعات بتحديد ما اذا كان الاختلاف يرجع الى أن أداء رجال البيع ليس على المستـــوى المطلوب ، فقد يتضح مثلا أن مصاريف التنقلات والسفر ليست كما هو مقدر لها وذلك نظرا لانه لم يقوم بتغطية المنطقه البيعيه بكفاء ة كما هو موضح فى جدول (٢١) • وفى هذة الحاله فانه يجب اتخاذ الخطوات اللازمه للتأكيد على أن رجال البيع يقومون بتنظيم عملية السفر بعنايه حتى لا يوجد انحرافات فى الفترات التاليه• وقد يحدث أن تزيد مصاريـــف السفر عما هو موجود فى القائمه التقديريه وذلك نظرا لزيادة الاتصالات والمقابلات للمستهلكين الجدد والذى لم يتم تغطيتهم من قبل • وهكذا بالنسبه لتحليل باقى المصروفات ، فانـه يجب أن يتم تحليلها ومعرفة السبب فى الانحراف سواء بالزياده أو النقص ومعالجته•

جـــدول (٢١) : قائمة الدخل التقديريه والحقيقيـه٠

	القائمـة التقديريه الثابتـه	القائمة الحقيقيه	الاختـلاف
اجمالى المبيعات مطروحا منه	٣٠٠٠٠٠	٣٧٥٠٠٠	٧٥٠٠٠
المردودات من المبيعات والمسموحات	١٥٠٠٠	٤٥٠٠٠	٣٠٠٠٠
صافى المبيعـــات مطروحـــا منه	٢٨٥٠٠٠	٣٣٠٠٠٠	٤٥٠٠٠
تكلفة البضاعه المباعه	١٢٥٠٠٠	١٣٠٠٠٠	٥٠٠٠
اجمالى الاربـــاح مطروحـــا منه	١٦٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠	٤٠٠٠٠
المصروفات الجاريه			
المرتبـــات	٣٥٠٠٠	٣٦٠٠٠	١٠٠٠
عمولات المبيعات(١٠٪ من اجمالى المبيعات)	٣٠٠٠٠	٣٧٥٠٠	٧٥٠٠
مصروفات الاعلان	٣٠٠٠	٣٥٠٠	٥٠٠
الهدايا الترويجيه	٥٠٠٠	٣٠٠٠	(٢٠٠٠)
الايجـــار	٥٠٠٠	٢٠٠٠	(٣٠٠٠)
مصروفات الانتقال والسفر	٢٠٠٠	٥٠٠	(١٥٠٠)
مصروفات المتعلقه بالمنافع	١٠٠٠	٥٠٠	(٥٠٠)
متنوعات أخرى	٤٠٠٠	٦٠٠٠	٢٠٠٠
اجمالى المصروفات الجاريه	٨٥٠٠٠	٨٩٠٠٠	٤٠٠٠
الدخل قبل الضرائب والفائده	٧٥٠٠٠	١١١٠٠٠	٣٦٠٠٠

هذا وقد يقوم مدير المبيعات بعد التحليل بمراجعة مفردات القائمه وتغييرهـــا لتتلاء م مع التغير فى الظروف المتعلقه بالسوق وما استجد من احداث٠ ويجب ملاحظـة أن الارقام فى القائمه التقديريه ليست هى نهاية المطاف وانما هى مجرد أداة مرشده٠ فكل مجهود يتم بذله لتحسين الاداء الحقيقى والارتفاع به ليتوافق مع التقديرات يعد على درجه من الاهميه٠ ومن ثم يمكن من سد الهوة بين التقديرات بالقائمه التقديريه للمبيعات وبين نتائج الاداء الفعلى ٠ ولكن قد يحدث ظروف غير متوقعه لم يتم أخذها فى الحسبان عند اعداد القائمه ، فانه فى تلك الحاله يجب مراجعة القائمه وتغييرها تبعا لذلك٠ وفى نفس

الوقت يجب مراعاة عدم تغيير القائمه كثيرا واذا كان من الضرورى تغييرها فيتم ذلك كل فتره تشغيليه معينه• وهنا تظهر أهمية أخذ العنايه الكافيه والحذر والدقه فى الاعداد المبدئى لها مع مراعاة جميع العوامل والمتغيرات التى يمكن أن تحدث وأخذها فى الاعتبار • ولكن فى حالة تغير الظروف التشغيليه الحقيقيه عن الظروف التى تم بناء عليها اعداد القائمه التقديريه فان يجب أن يحدث تعديل • فقد تكون أهداف حجم المبيعات والمصروفات وبالتالى الارباح مرتفعه عن اللازم أو منخفضه عن اللازم وذلك نظرا للتغيرات فى الطلب أو التغيرات فى الاسعار وخصوصا عندما يختلف عدد الوحدات المقدر بيعها عن عدد الوحدات المباعه فعلا ، فانه يحدث تغيرات ذات مغزى بناء على ذلك فى عناصر المصروفات• فعناصر التكاليف غير المباشره وبعض الانواع الاخرى من المصروفات لا تتغير مباشرة مع التغير فى الحجم• أما العناصر الاخرى فهى تتذبذب مع التغيرات فى الحجم ولكن بطريقه غير مباشره ولذلك فانه اذا كان الحجم المقدر مختلف كثيرا عن القائمه التقديريه فان مدى فائده أرقام المصروفات المعياريه للاداء يكون ضعيف • وبالرغم من أن القائمه لازالت مفيده كنقطة بدايه لتقييم الاداء فانه لازال يجب تحديد ما هى كمية المسموحات التى يجب أن يتم عملها فى حالة وجود ظروف متغيره•

ومن هنا تظهر أهمية أن تكون القائمه مرنه• فلو أن تقديرات القائمه غير متوافقه ويوجد بها الكثير من الانحرافات، فان ذلك قد يرجع الى أن طرق التنبوء بالمبيعات كانت غير ملائمه للموقف الذى يتم التنبوء به • وهنا تظهر أهمية القيام بعمل التنبوء بدقه واختيار اسلوب وطريقه ملائمه ومراعاة وجود نطاق من التغير• ولو أن ذلك قد ينتقضه البعض الا أنه قد يكون من الضرورى وجود بعض المرونه• وذلك نظرا لانه يوجد فرص فى السوق مثلا ولم تكن متوقعه ويجب أن يتم الاستفاده منها أو قد يحدث اتخاذ أفعال من جانب المنافسين ولم تكن تلك الافعال متوقعه عند اعداد القائمه• فوجود اتجاهات واقعيه نحو الخاصية الديناميكيه للسوق يعتبر شيىء ضرورى لفاعلية قائمه المبيعات •

وعندما يوجد خطأ فى التنبوء بالمبيعات ، فانه يمكن تصحيح الخطأ عن طريق تطبيق نسب معياريه من التكاليف لتسوية الارقام ، وهذا ما يطلق عليه القائمه المتغيره• فالقائمه التقديريه المرنه تستخدم التكاليف المعياريه بطريقه تسمح للمدير بممارسة الرقابه الراجعه على المصروفات،ويتم حساب التكاليف المعياريه فى القائمه المرنه على أساس ربطها بالدخل وبالتالى اذا تم حدوث انحراف فى الفتره الاولى من القائمه فان على مدير المبيعات أخذ الحذر الكافى فى بقية الفتره للقائمه•

وبهذا نجد أن القائمه المرنه التي تبنى على التكاليف المعياريه وتسمح للمديرين بأن يتابعوا الاداء المالي وبذلك يستطيعون اتخاذ الافعال التصحيحيه في الحال بدلا من الانتظار حتى يتم الانتهاء من فترة القائمه• ومن الاهمية بمكان ملاحظة أنه في حالة حدوث تغييرات متكرره ومتتابعه في القائمه كنتيجه للتغيرات التي تحدث في الاحجام في الاجل القصير فان ذلك قد لا يشجع على استخدامها كأداة تخطيط ورقابه مساعده• وبناء على ذلك فان القوائم المتغيره تعمل بطريقه أفضل عندما يتم التنبوء بطريقه دقيقه ولمده طويله• عندئذ فان التغيرات التي تحدث عند مستويات المصروفات يمكن أن تتم تدريجيا بدرجه عاليه من الكفاءة•

ولو أن الميزانيه المتغيره تتعامل فقط مع التغيرات التي تحدث في حجم المبيعات فهذا يعني أنه من المحتمل أن تُهمل التسويات التي تحدث نتيجة للتغيرات الاخرى التي لا يملك المدير التأثير عليها• ومثال فان التغيرات التي يمكن أن تحدث في مزيج المبيعات يمكن ان تسبب صعوبات عند استخدام القائمه المتغيره ويمكن استخدام التكاليف المعياريه كوسيله للموازنه في هذه الحاله، حيث يتم عمل موء شرات بتكلفه كل على حده ويتم تخصيصها لكل سلعه• ومع التنبوء لكل سلعه أو لكل مجموعه متشابه من السلع يتم عمل القائمه لمختلف مزيج المبيعات، وعلى أية حال فان استخدام التكاليف المعياريه يساعد على زيادة المرونه ولكن في نفس الوقت قد يخلق بعض الصعوبات وينتج ذلك عن كون التكلفه للسلع المباعه غالبا لا تكون متشابهه وفي نفس الوقت مستقله عن الحجم • وقد يحدث مشكله أخرى تتعلق بعدم تقييم التكاليف الاداريه بطريقه صحيحيه• ونظرا لاهمية القائمه المرنه والساكنه فسوف نوضحها بأمثله في الفقرة التاليه•

القوائم المرنه والساكنة

من أجل أغراض الرقابه ، فان الاداء الحقيقي يمكن أن يتم مقارنته مع الاداء المخطط له• ولذلك فان الادارة تقوم عادة باستخدام القائمه المرنه• ان القائمه الثابته يتم اعدادها لمستوى واحد من النشاط ولذلك فقد لا تساعد في عملية الرقابه بطريقه فعاله• وللتوضيح نفترض المثال التالي : بفرض أن منشأة ما لديها منتج واحد ، ويوضح الجدول (٢٢) القائمه الثابته الرئيسيه والاداء الحقيقي لشهر مايو ١٩٩١ في عمود ١ ، ٢• ويوضح الجدول أن القائمه الثابته تتنبأ ب ٣٠٠٠ وحده من المبيعات ولكن ما حدث في الحقيقه فهو انتاج وبيع ٤٠٠٠ وحده وهذا بفرض عدم وجود مخزون بداية أو آخر المده• وعن طريق المقارنه بين أرقام القائمه الثابته والاداء الحقيقي يتم توضيح الاختلاف في عمود (٣)

من الجدول (٢٣) • وبالنظر في عمود (٣) نجد أنه بالرغم من وجود اختلاف مفضل في المبيعات ، الا أن الاختلافات المرتبطه بالتكاليف المتغيره غير مفضله، وهذه التغيرات غير المفضله يمكن أن تضلل وذلك نظرا لان المستوى الحقيقى للنشاط كان أكبر مما هو متنبأ به •

جدول (٢٣) :

	القائمه الساكنه	القائمه الحقيقيه	الاختلاف
الوحدات	٣٠٠٠	٤٠٠٠	١٠٠٠ (م)
اجمالى دخل المبيعات	٣٠٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠
التكاليف المتغيره			
المواد المباشره	٩٠٠٠٠	٩٥٠٠٠	٥٠٠٠ (غم)
العماله المباشره	٦٠٠٠٠	٧٥٠٠٠	١٥٠٠٠ (غم)
التكاليف المتغيره الاخرى	٣٠٠٠٠	٥٠٠٠٠	٢٠٠٠٠ (غم)
اجمالى التكاليف المتغيره	١٨٠٠٠٠	٢٢٠٠٠٠	٤٠٠٠٠
اجمالى المساهمة	١٢٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠	٦٠٠٠٠ (م)
التكاليف الثابته			
اشراف المصنع	٢٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	—
الاستهلاك للالات	٥٠٠٠	٥٠٠٠	—
التكاليف الثابته الاخرى	٥٠٠٠	٥٠٠٠	—
اجمالى التكاليف الثابته الصناعيه	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	صفر
التكاليف الاداريه العامه الثابته	٢٥٠٠٠	٢٠٠٠٠	٥٠٠٠ (م)
تكاليف البيع الثابته	٣٥٠٠٠	٣٥٠٠٠	—
اجمالى التكاليف الثابته	٩٠٠٠٠	٨٥٠٠٠	٥٠٠٠ (م)
الدخل التشغيلى	٣٠٠٠٠	٩٥٠٠٠	٦٥٠٠٠ (م)

ومن الاهمية بمكان ملاحظة أنه لكى يتم تحسين الاساس فيما يتعلق بالمقارنه، فانه يمكن استخدام القائمه المتغيره• ويتم هنا استخدام أكثر من مستوى من مستويات النشاط بدلا من استخدام مستوى واحد كما تم فى حالة القائمه الثابته• ويتم اعدادها بعد القيام

بتحليل سلوك عناصر التكلفه فيما يتعلق بالاحجام المختلفه• فتبنى تلك القائمه على أساس الفهم لنماذج السلوك فيما يتعلق بعلاقة التكلفه بالحجم المنتج والمباع•

ويوضح جدول (٢٤) القائمه المتغيره لشركه س• ونجد أن اجمالى التكلفه المتغيره للوحده ٦٠ جنيه واجمالى التكاليف الثابته ٩٠٠٠٠ جنيه، وسعر بيع الوحده ١٠٠جنيه• ويجب ملاحظة أن التكاليف الثابته تظل ثابته حتى حجم معين من النشاط•

جـــــدول (٢٤) :

	معادلة القائمه للوحده			
المبيعات بالوحده		٣٠٠٠	٤٠٠٠	٥٠٠٠
المبيعات بالجنيه	١٠٠	٣٠٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠	٥٠٠٠٠٠
التكاليف المتغيره				
المواد المباشره	٣٠	٩٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠
العماله المباشره	٢٠	٦٠٠٠٠	٨٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠
التكاليف المتغيره الاخرى	١٠	٣٠٠٠٠	٤٠٠٠٠	٥٠٠٠٠
الجمالى التكاليف المتغيره	٦٠	١٨٠٠٠٠	٢٤٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠
المساهمه	٤٠	١٢٠٠٠٠	١٦٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠
التكاليف الثابته				
اشراف المصنع		٢٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	٢٠٠٠٠
الاستهلاك للآلات		٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠
التكاليف الثابته الاخرى		٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠
اجمالى التكاليف الصناعيه الثابته		٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٣٠٠٠٠
التكاليف الاداريه الثابته		٢٥٠٠٠	٢٥٠٠٠	٢٥٠٠٠
التكاليف البيعيه الثابته		٣٥٠٠٠	٣٥٠٠٠	٣٥٠٠٠
اجمالى التكاليف الثابته		٩٠٠٠٠	٩٠٠٠٠	٩٠٠٠٠
الدخـــل التشغيلى		٣٠٠٠٠	٧٠٠٠٠	١١٠٠٠٠

ومن الاهميه بمكان ملاحظة أن القائمه المتغيره تمدنا بأساس ذات معنى للمقارنه• هذا بالاضافه الى أنها توضح العلاقه بين الحجم والتكاليف، وبالتالى فهى أداة مفيده فى التخطيط عندما يوجد رغبه للاختيار بين مستويات الانشطه المختلفه• ومن الفائده ملاحظة أن استخدام القائمه المتغيره يسهل تحليل الاختلاف• ان الاختلاف يمكن أن ينقسم الى قسمين (١) التغير الناشيء عن الاختلاف بين الحجم المخطط والحجم الحقيقى للمبيعات

ومثل هذا الاختلاف يطلق عليه الاختلاف التسويقي أو الاختلاف الراجع للحجم، (٢) الاختلاف الناشيء عن التغيرات في أسعار الوحده (أو تكلفه الوحده) ويطلق عليه اختلافات السعر والاختلافات الناشئه عن عدم كفاءة أو كفاء ة استغلال المدخلات ويطلق عليها اختلاف الكفاء ة. ويوضح جدول (٢٥) ملخص للاختلافات التسويقيه ، والاختلافات المتعلقه بالاسعار والكفاءة • ويجب التأكيد على أن القائمه الساكنه تفشل في التفرقه بين هذه الانواع من الاختلافات والتي تعكس وجهين مختلفين من الاداء الاداري• وعن طريق عزل هذه الاختلافات، فان القائمه المتغيره تشرح الاختلاف بين القائمه الثابته والنتائج الحقيقيه بناء على مختلف الابعاد من الاداء •

جدول (٢٥):

	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
	القائمه الثابته	النتائج الحقيقيه بالسعر الحقيقي	القائمه المتغيره للمخرجات الحقيقيه المتحققه (بالسعر في القائمه)	الاختلاف التسويقي (٣)-(١)	الاختلاف في السعر والكفاءة (٢)-(٣)
الوحدات	٣٠٠٠	٤٠٠٠	٤٠٠٠	١٠٠٠ (م)	
المبيعات	٣٠٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠ (م)	—
التكاليف المتغيره	١٨٠٠٠٠	٢٢٠٠٠٠	٢٤٠٠٠٠	٦٠٠٠٠ (غ م)	٢٠٠٠٠ (م)
اجمالي المساهمه	١٢٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠	١٦٠٠٠٠	٤٠٠٠٠ (م)	٢٠٠٠٠ (م)
التكاليف الثابته	٩٠٠٠٠	٨٥٠٠٠	٩٠٠٠٠	—	٥٠٠٠ (م)
الدخل التشغيلي	٣٠٠٠٠	٩٥٠٠٠	٧٠٠٠٠	٤٠٠٠٠ (م)	٢٥٠٠٠ (م)

ويوضح جدول (٢٥) ملخص للاداء للشهر المنتهي في ٣١ مايو ١٩٩١• ويوضح العمود (٤) الاختلافات التسويقيه والتي نتجت عن زياده حجم البيع ب ١٠٠٠ وحده وينتج عن ذلك زياده المساهمه بمقدار ٤٠٠٠٠ جنيه ، والدخل التشغيلي ب ٤٠٠٠٠ جنيه• ونجد أن السعر تحت هذا التحليل قد تم تثبيته،أما العمود (٥) يوضح الاختلافات والراجعه الى التغيرات في السعر والكفاء ة أو عدم الكفاء ة في استخدام المدخلات• وتمثل الاختلافات بين التكاليف الحقيقيه والتكاليف كما هي موضحه في القائمه المتغيره لمقدار ٤٠٠٠ وحده•

تقدير ورقابة التكاليف البيعيه

عند تقدير العناصر المتعلقه بالتكاليف البيعيه المتضمنه فى القائمه ، فانه يجب أن يتم الاخذ فى الحبان كل من التكاليف التسويقيه الاخرى وتقدير حجم الاداء للنشاط المتضمن • وعندما يتم تحليل اجمالى تكلفة الاداء لنشاط تسويقى معين وتحديد تكلفة أداء وحده واحده مقاسه من النشاط، فان الخطوة الاولى هى اعداد التكلفه المعياريه للنشاط المطلوب• والخطوة الثانيه هى مقارنة التكلفه التاريخيه لاداء وحده واحده من النشاط مع ما يجب أن تكون عليه التكلفه (الاداء المعيارى) • ان التكلفه المعياريه ما هى الا تكلفة محدده مسبقا والتى تمثل النفقات المطلوبه لعامل معيارى يقوم بأداء وحده مقاسه واحدة من النشاط عندما يعمل تحت ظروف معياريه (McNeill, 1965) • وعلى أيه حال فانه يوجد بعض الاختلاف فى وجهات النظر عند تحديد التكلفه المعياريه، وعليه فانه يوجد العديد من النماذج التى يمكن استخدامها لتحديد التكلفه المعياريه• وبناء على تحديد التكاليف المعياريه يمكن تقييم الكفاء ة النسبيه لاداء مختلف الانشطه البيعيه•

ان امكانية تحديد التكاليف المعياريه للعناصر المختلفه من المصروفات البيعيه وغيرها يُسهل عمل القائمه التقديريه للمبيعات • فأى حجم مبيعات قد تم التنبوء به (لنوع معين من المبيعات أو لمختلف المنتجات المباعه، والطبقات من المستهلكين أو للقطاعات) يمكن استخدامه لعمل تقديرات للمصروفات البيعيه من خلال استخدام التكاليف المعياريه• ومن المستخدم فى تقدير التكاليف البيعيه الاتى (Still & Cundiff, 1969 ; Har- tley, 1977):

(١) طريقة الامكانية والقدرة على الدفع : بعض الشركات تقوم بالسماح بمبالغ كافيه لمقابلة ومواجهة المصروفات ثم تحويل كل شيىء آخر الى البرامج الترويجيه ان امكن ذلك• ان مثل تلك الطريقه لتقدير التكاليف يمكن أن تكون فعاله بعض الشيئ فى المنشآت الجديده وذلك حتى تتمكن من تحقيق مركز جيد فى السوق • (٢) طريقة النسبه من المبيعات: من الطرق المستخدمه فى تقدير المصروفات هى تقديرها بناء على نسبه من المبيعات، سواء المبيعات الحاليه أو المرتقبه• وتعد تلك الطريقه من السهوله لحساب المصروفات• (٣) اتباع المنشآت المنافسه والقائده فى السوق : يمكن أيضا للمنشأة أن تقوم باتباع احدى الشركات الكبرى فى الصناعه أو متوسطات الصناعه لكى يمكن الابقاء على المجهودات البيعيه والاعلانيه فى المستوى المطلوب لمواجهة المنافسه • وبالطبع فان تلك الطريقه لا يراعى فيها الاختلافات من حيث الموارد والاهداف والحاجات بين الشركات•

(٤) طريقة الاهداف والانشطة : عن طريق وضع الاهداف وتحديد الانشطة والتكاليف المتضمنه لتحقيق هذه الاهداف ، فانه يمكن تطوير مدخل أكثر منطقيه للانفاق • ان هذه الطريقه تتوافق مع التخطيط طويل الاجل وتعرف الاهداف بطريقه جيده• ولكن من الصعوبه القيام بالتقدير الصحيح لما هية ومقادير ونوع المجهودات البيعيه والتسويقيه الضروريه لتحقيق أهداف معينه• فلو أننا نرغب فى تحقيق هدف زيادة أفضلية العلامه على سبيل المثال بنسبه معينه، فانه من الصعوبه تحديد النفقات المطلوبه لذلك، فنقص وجود مقياس محدد للعلاقه بين تكاليف المبيعات وتأثيرها يجعل من الصعوبه القيام بتقدير التكاليف ، ويرجع ذلك الى أنه يوجد العديد من العوامل المؤثرة فى ذلك والتى لا تستطيع المنشأة التحكم فيها مثل الافعال التنافسيه مثلا والتى قد يمكن التأثير فيها جزئيا •

والجدير بالذكر ملاحظة أنه فى السنوات الاخيره ، أن العديد من الشركات قد خفضت من اعتمادها على أنظمة التكاليف والمحاسبه التقليديه، وذلك بتطوير أنظمة للادارة مبنيه على تكلفة الانشطة • ان تلك الانظمة تعتبر أكثر دقة لحساب ورقابة التكاليف وهى موجه جيد لافعال الادارة بما ينعكس على عوائد أعلى• فهذا المدخل يمكن تطبيقه عبر نطاق من أنشطة المنشأة ومنها الانشطة البيعيه• وهذا المدخل يمكن من الربط بين أنشطة معينه ومتطلبات تلك الانشطه من موارد المنشأة• ويعطى هذا المدخل صورة واضحه عن كيفية خلق العوائد والموارد بواسطة انواع المنتجات أو فئات المستهلكين أو المناطق البيعيه أو منافذ التوزيع أو أنواع التسهيلات أو غير ذلك• وهذا يوجه انتباه المدير الى توجيه اهتمامهم نحو تحسين الانشطه التى ستملك تأثير أكبر على العوائد (Cooper & Kaplan, 1991)•

ومن الاهمية بمكان ملاحظة أنه يمكن استخدام بعض النماذج الرياضية المعقده فى عملية اعداد القائمه وتقدير التكاليف مثل استخدام نموذج المحاكاة ، واستخدام الكمبيوتر بما يساعد على تحليل العديد من المتغيرات والعلاقات على التوالى بما يمكن التوافق مع ما يوجد بالواقع العملى وتخفيض الهوة بين النظرية والتطبيق على طريق سد الفراغ الادارى، هذا ويمكن أيضا استخدام الاستراتيجيات المختلفه ومدخلات المصروفات البيعيه لتقدير التأثيرات المحتمله على المبيعات والارباح•

وبالرغم من الفوائد التى يمكن أن تتحقق من خلال استخدام **نظام التكلفه** المعياريه لتقدير التكاليف البيعيه فان بعض الشركات قد تقوم بجمع المصاريف البيعيه للفتره الحاليه وقسمتها على عدد الوحدات المباعه للوصول لمتوسط التكلفه للوحده المباعه ، ويتم ضرب هذا الرقم فى حجم المبيعات المتنبأ به للحصول على تقديرلاجمالى المصروفات

البيعيه التقديريه • وفى بعض الحالات قد يتم تسوية متوسط التكلفه البيعيه للوحده للتغيرات التى يمكن أن تحدث فى تلك العوامل مثل قوة المنافسه، والظروف العامه والسياسات التسويقيه الاساسيه • وبعض الشركات الاخرى قد تقوم بالحساب باستخدام الفترات السابقه للحصول على نسبه للعلاقه بين اجمالى المصروفات البيعيه وحجم المبيعات• وهذه النسبه يمكن أن يتم تعديلها أو قد لا يتم تعديلها لتأخذ فى الحسبان التغيرات فى الظروف،ويتم تطبيقها الى قيمة المبيعات المتنبأ بها لضمان الحصول على تقدير للمصروفات البيعيه التقديريه • وقد تقوم بعض الشركات الاخرى ببناء تقديرها للمصروفات البيعيه عن طريق استخدام أرقام تكلفة الوحده التاريخيه وتطبيقها الى العناصر الفرديه من المصروفات البيعيه• وبالرغم من أن ذلك ليس طريقه حقيقيه للتكاليف المعياريه ولكنها تدفع الادارة الى التركيز على العناصر الفرديه للمصروفات بدلا من التركيز على الاجمالى، وبالتالى فان تقديرات المصروفات بالقائمه تكون أكثر دقهوموضوعيه وذلك اذا تم استخدام الاسلوب العلمى المتوافق مع طبيعة التطبيق العملى •

بعض المتطلبات التى تساعد على نجاح نظام القائمه

لكى يمكن تحقيق الاستفاده من الفوائد المتعلقه والمرتبطه باستخدام القائمه، فانه يجب أن تتوافر بعض المتطلبات ومنها الاتى (Hartely, 1979 ; Chandra, 1985) :

الاندماج التنظيمى والمتابعة فى اعداد القائمه

انه من الاهميه بمكان اشراك العديد من المستويات فى اعداد القائمه• فالارقام فى القائمه يجب أن تعكس تفكيرهم، وفى نفس الوقت يجب أن تكون تلك الارقام معقوله ويمكن تحقيقها تبعا للخطط الموضوعه والا فانه يمكن أن يحدث اتجاه لمقاومة تنفيذ القائمه وانتقاد عام للارقام وخصوصا عندما يكون من الصعوبه تحقيقها أو تكون مقيده بطريقه كبيره•

وعلى أية حال ، فان التقديرات فى القائمه تؤثر على مختلف الاقسام ولذلك يجب أن يتم التنسيق بين القوائم المختلفه وجعلها تتلاءم مع بعضها البعض ، حيث أنه يوجد تداخل واعتماديه للعمليات المختلفه، فالافعال فى قسم ما تؤثر على الاقسام الاخرى ، ولذلك فانه يجب أن تكون التقديرات مرتبطه ببعضها البعض، وعندما يحدث تعديلات فانه يجب أن يتم اخبار الاقسام الاخرى بها • فالفائده الرئيسيه من استخدام القائمه هو الرقابه ، وذلك عن طريق المقارنه فانه يمكن اكتشاف الانحراف عن التوقعات

واتخاذ الافعال التصحيحيه اللازمه أو القيام بتسوية التقديرات اذا تطلب الامر ذلك• ولكى يتم تحقيق ذلك فانه لا بد من القيام بالمتابعه المستمره•

مراعاة المرونـــه فى اعداد القائمـــة•

من المتطلبات الهامه التى يجب مراعاتها عند اعداد القائمه هى المرونه• فنادرا ماتكون الظروف التى تم بناء عليها اعداد التقديرات فى القائمه مشابهه تماما لما يحدث فى الواقـــع• فالمبيعات يمكن أن تكون مرتفعه أو منخفضه بعض الشيء عن المخطط له، وبعض أنواع التكاليف قد لا تحدث كما هو مقدر لها فى القائمه وخصوصا فى فترات التضخم، وأيضا فان الاسعار يمكن أن تتغير أثناء فترة القائمهوأيضا فان بعض الطوارىء يمكن أن تحـــــدث، ويمكن أن تظهر بعض الفرص والتى يمكن الاستفاده منها•

ويمكن لحل تلك المشكلات الاحتفاظ ببعض الارصده للطوارىء وتستخدم أثناء فترات الطلب غير المتوقع ويمكن استخدام القوائم البديلة،والمرنه،والمراجعه المنتظمه• فالمنشـــأة يمكنها اعداد عدة قوائم واحده منهم تبنى على أساس وجود ظروف مفضله، وأخرى يتم عملهـــا بناء على وجود ظروف غير مفضله، وثالثه بناء على الظروف الحاليه• ويتم استخدام القائمه التى تبنى على الظروف الحاليه، واذا حدث تغيرات فى البيئه للافضل أو للاسوأ يتـــــم استخدام القوائم الاخرى البديله • وعلى أية حال ، فان عملية اعداد ثلاث أنواع مـــــــن القوائم البديله يأخذ الكثير من الجهد والوقت ويكون مكلفا•

هذا ويمكن أيضا استخدام القائمه المرنه، فيتم اعداد القائمه لحجم مرتفع مـــــــن المبيعات ولحجم منخفض ، ويتم اعداد المستويات المعقوله من المصروفاتبين تلك البديلين تبعا لحجم المبيعات الحقيقى المتحقق عن الفتره• وبالرغم من سهولة عمل ذلك الا أنــــه فى حالة تعدد المنتجات ، فانه قد يكون من الصعوبه عمل ذلك ويصبح مكلفا ، وأيضا نجد أن اعداد ذلك النوع من القوائم يقوم بناء على افتراض وجود علاقه خطيه بين المبيعـــــات والتكاليف ، وهذا قد لا يكون صحيحا لكل أنواع التكاليف، فبعض أنواع التكاليف يمكـــن أن تتغير بمعدل غير ثابت•

وأيضا قد تعتمد بعض المنشآت على القيام بعملية المراجعات المنتظمه للقائمه والتى تسمى القائمه المتحركه أو التى يمكن أن تزيد وتنقص بناء على اتجاه معين وذلك لضمـــان الحصول على المرونه• ومع استخدام القائمه المتحركه، فان المراجعات يتم عملها بانتظـــام فى نهاية كل شهر أو كل ربع سنه أو خلافه• ويتم لغى الفتره الاخيره، ويتم مراجعة الفترة

التاليه تبعا لآخـر النتائج ويتم اضافة فترة جديده فى نهاية القائمه لجعلها قائمه لمدة ١٢ شهر مرة أخرى ٠

وعلى أية حال ، فانه يجب الاخذ فى الاعتبار إعمال الحكم الشخصى عند المراجعـة للقائمه المتحركه.وفى حالة كون النتائج فى نهاية الفتره المتعلقه بالمراجعه أقل من الخطة فانه يجب معرفة ما اذا كان السبب فى تلك النتائج المنخفضه يرجع الى حدوث أشياء غيـر عاديه أو أن السبب يرجع الى تغيير الظروف، واذا كان الانخفاض يرجع الى أسباب متعلقه بانخفاض الاداء نفسه ، فانه عند المراجعه يجب أن يتم تخفيض مستويات القائمه للفتـره التاليه بعض الشيىء والعمل على تحسين مستويات الاداء وتصحيح الانحرافات فى الاشياء التى يمكن تصحيحها ٠

الابـعـاد الانسانيـة فى اعداد القائمـه٠

ان العديد من الشركات تتبع مدخل ميكانيكى عند اعداد القائمه بدون الاخذ فـى الاعتبار الابعاد الانسانيه، وذلك بالرغم من أنه لا يمكن تحقيق الاهداف القصيره والطويله الا عن طريق الافراد٠ وعليه فانه من الاهميه بمكان الاخذ فى الحسبان مدى تأثير القوائم على الافراد وتأثير الافراد على القوائم، وبناء على ذلك فانه لابد من مراعاة الابعاد السلوكيه ذات الارتباط بالقائمه ، وسوف نوضحها فيما يلى:

<u>الضغـوط</u> : ان المدخل التقليدى فى اعداد القائمه يبنى على أساس افتراض أن المخلوقات البشريه تعتبر العمل شيىء غير سار وتكره تحمل المسئوليه ، وعادة ماتقـوم بالارتكاز على طرق غير كفىء ومضيعه للوقت عند أداء الاعمال ٠ وكان بناء على هذه النظرة التقليديه للسلوك الانسانى أن تم التركيز عند اعداد القائمه على تحديد وخلق المسئوليـه والاعتماد على الضغوط لكى يتم تحقيق النتائج المرغوبه٠ ومن الجهه الاخرى ، فان البحوث السلوكيه أوضحت أنه بالرغم من أن استخدام الضغوط يعتبر ذات فائده فى بعض الاوقات، فان الاستناد على الضغوط بطريقه كبيره يمكن أن يقود الى القلق ٠ فالقائمه يمكن أن تكون أداة فعاله فى تحقيق الدافعيه لو أن أهدافها كانت متحديه ، وفى نفس الوقت يمكن تحقيقها ، ولكن من الجهه الاخرى لو أنها كانت أهدافها صعبه التحقيق فى الواقع العملى، فان ذلك يمكن أن يقود الى القلق والاحباط والصراع وما يترتب على ذلك من تتابعات سالبه، هذا ولو أن القائمه كانت لا تعطى اهتماما كافٍ للتفاصيل أو لما هو ضرورى فانها يمكـن الا تحقق الرضا المطلوب من جانب الافراد٠

الاعتقــــاد والثقـــة : قد يعتقد البعض أن معاييرا لاداء التى تم تحديدها فـى القائمه مبنيه كاملا على الحكم الشخصي وغير صحيحه وبالتالي فانه لا يتم الاعتقاد فيهـــا • ولكى يتم الاعتقاد والثقه فى تلك القائمه والمعايير فيها فانه لابد من (١) أن يتم التوصل الى تلك المعايير المتعلقه بالاداء بطريقه علميه وباستخدام الدراسات المختلفه سواء مايتعلق بها بالوقت أو القطاعات أو غيرها ، (٢) أن يتم عمل تلك المعايير بناء على الاراء المشتركه بين الادارة ورجال البيع ، (٣) أن يتم مراعاة كل العوامل والمتغيرات الداخليه والخارجيه المحيطه عند القيام باعداد القائمه الى غير ذلك•

الصـــراع المتداخل بين الاقســام: عادة ما يوجد عدم اتفاق بين الاقسام علـى الاهداف والطريقه التى يتم بها تحقيق هذه الاهداف وبالتالى يمكن أن ينشأ الصراع بيـن الاقسام وما يترتب على ذلك من تتابعات• وعموما فان الصراع يحدث دائما فى المنظمـات وهو ظاهرة صحيه• والمنظمات كما يرى ليكرت " Likert " لا تهدف الى ازالة الصراع نهائيا وانما تعمل على التوصل الى الكيفيه الفعاله والبناء ة للتعامل معه (Likert , 1961) • وذلك من خلال تبنى متغيرات اداريه فعاله تنعكس على بناء مناخ من الثقه العاليه بين أطراف التعامل والولاء والسلوك الايجابى البناء تجاه المنظمه على طريـــق سد الفراغ الادارى •

الـفـائـــض : ان العديد من المدربين لا يرغبون فى أن يكون أدائهم منخفض عن الاهداف المحدده فى القائمه، فالمدير يسعى دائما الى تجنب الاختلاف غير المفضل والذى يعد اشارة من اشارات الفشل فى تحقيق المعايير بالقائمه• ولذلك فان المدير عندما يقوم بالاشتراك فى وضع المعايير بالقائمه فهو يتجه الى تضمينها عنصر الفائض، فنجد مثلا أن مدير المبيعات يمكن أن يقوم بالتقدير المنخفض للمبيعات• وعلى أية حال ، فان وجـود فائض بالقائمه يسمح للمدير بأن يتقدم ويستمر فى تحقيق أهدافه وأهداف المنظمه وهـــو منطمئن •

وأيضا يعتبر وجود فائض ضروريا من أجل تسهيل العمل بالمنظمه، فذلك يساعـد على تخفيض الصراع بين الاهداف التنظيميه وبين أهداف الافراد• ولكن من الجهة الاخرى فان وجود فائض بالقائمه يمكن أن يوء دى الى زيادة التكاليف• وبالتالى فانه يجب الا يكون الفائض كبيرا بدرجه كبيره ويجب أن تسعى المنشأة الى تخفيض الفائض الى أقل حد ممكن ، وتحديد حد أمثل من الفائض بحيث يساعد على تحقيق الكفاء ة وتخفيض الصراع •

المكافـــأة والعقـــاب: ان نظام القوائم يمكن أن يستخدم لمكافأة الاداء الجيد ويوضح اختلاف مفضل ، ويمكن أن يتم مكافأته باستخدام أى نوع ملائم من المكافآت• أمـا

العقاب على الاداء الضعيف يتم معرفته والحكم عليه عندما يوجد اختلاف غير مفضل ويتم استخدام أى اسلوب من أساليب العقاب الملائم •

وهنا يجب الاخذ فى الاعتبار عند استخدام نظام المكافأة والعقاب التغيرات التى تحدث فى الظروف وأيضا ما اذا كانت المعايير بالقائمه صعبة التحقيق وغير واقعيه، وبناء على ذلك فانه يجب أن يتم أخذ الظروف السائده فى الحسبان أثناء فترة القائمه وأيضا يجب أن يساعد استخدام نظام المكافأة والعقاب على دفع المديرين بأن يقومون بالتصرف حسب اهتمامات الشركه• وأيضا يجب الا يساعد على خلق الخوف لديهم بحيث لا يستطيعون تحقيق ما هو مطلوب •

وبناء على ما سبق نجد أنه يجب عند اعداد القائمه مراعاة العديد من العوامل والمتغيرات حتى تتحقق الفوائد المرغوبه من وراء استخدام القوائم والا فانها تصبح مجرد أداة لا فائده منها • هذا بالاضافه الى ضرورة وأهمية وجود التعاون بين الاقسام بالمنظمه والتى من طبيعتها الصراع والتفاعل والتصرف حسب الرغبات والاهتمامات الشخصيه• هذا ويجب أيضا الاخذ فى الاعتبار التغيرات التى يمكن أن تحدث فى الظروف واذا حدث أى تغيرات فانه من الضرورة مراعاة ذلك وعمل التسويات اللازمه على مستوى المنظمه ككل •

التحليلات الماليـة

ان مدير المبيعات والتسويق يجب أن يقوم بعمل التحليلات الماليه اللازمه للقرارات التى قام باتخاذها • أى أنه يجب أن يكون لديه القدره على استخدام المعلومات من القوائم الماليه عند المفاضله بين البدائل المختلفه• ومن القوائم ذات الاهميه لهذا الغرض قائمه الدخل • ان درجة التفصيل فى المعلومات في تلك القوائم تعتمد على مدى الحاجه الى تلك المعلومات ومن سيقوم باستخدامها • فنجد مثلا أن مدير المبيعات يحتاج الى معلومات ماليه مفصله لتقييم النشاط وخصوصا فى مجال الرقابه على المبيعات والتكاليف المصاحبه لها • وعليه فانه يمكن استخدام التحليلات الماليه وعمل النسب المختلفه التى تفيد فى عملية المقارنه وفى الرقابه (Cravens & Woodruff, 1986 ; Shapiro, 1977) وسوف نقوم بشرح قائمه الدخل وكيفية استخدامها فى حساب وعمل النسب الماليه وتحليلها •

قائمـــة الدخــــــل ٠

ان قائمة الدخل توضح وتمثل النتائج لمجهودات المنشأة فى الحصول على الارباح من عملياتها ٠ ان الهدف الاساسى من قائمة الدخل هو توضيح مقدار الارباح التى تحققت مـــن العمليات ٠ ويتم حساب الارباح عن طريق طرح التكاليف من الدخل ، ولذلك فان القائمه تنقسم الى ثلاث أقسام وهم المبيعات ، والتكاليف ، والارباح ٠ ويوضح الجدول (٢٦) قائمه للدخل مفصله بعض الشيىء لشركة ما ٠ فالقائمه توضح معلومات عن صافى المبيعـــات وتكلفة البضاعه المباعه والتكاليف وتلك المعلومات المفصله يمكن الاستفاده منها فى تقييم مدى تقدم المنشأة فى تحقيق أهدافها والرقابه على الاداء ٠

جـــــــدول (٢٦) : قائمة الدخل الفعليه لشركة ما عن السنه المنتهيه فى ديسمبـر ١٩٩١ م٠

البيان			
اجمالى المبيعـــات			٦٠٠٠٠٠
مطروحا منه المردودات والمسموحات			٩٠٠٠
صافــى المبيعات			٥٩١٠٠٠
تكلفة البضاعه المباعه			
تكلفة المخزون أول المده (١/١/٩١)		٦٠٠٠٠	
المشتريات خلال الفتره بالتكلفه	١٣٠٠٠٠		
مطروحا خصم المشتريات	٥٠٠٠		
صافى المشتريات	١٢٥٠٠٠		
يضاف اليها تكلفة الشحن	٨٠٠٠		
صافى التكلفه للمشتريات المستلمه		١٣٣٠٠٠	
صافى التكلفه للبضاعه المتاحه للبيع		١٩٣٠٠٠	
مطروحا مخزون نهاية المده بالتكلفه (١٢/٣١)		٥٠٠٠٠	
تكلفة البضاعه المباعه			١٤٣٠٠٠
اجمالـــى الربـــح			٤٤٨٠٠٠
المصاريـــــف			
المصاريف البيعيه			
مرتبات الهيئه البيعيه والعمولات	٤٠٠٠٠		
مصروفات الاعلان	٣٥٠٠٠		
مصروفات الترويج الاخرى	١٠٠٠٠		
التسليم والصيانه	٥٠٠٠		
اجمالى المصروفات البيعيه		٩٠٠٠٠	

جـــــدول (٢٦) مستمـــر :

المصروفـات الاداريه :			
مرتبات الهيئه الاداريـه	٣٥٠٠٠		
الادوات والمستلزمات	٥٠٠٠		
مصاريف متنوعه	٢٠٠٠		
اجمالى المصروفات الاداريه		٤٢٠٠٠	
المصروفات العامه			
الايجـــــار	٢٠٠٠٠		
المنافـــع	١٠٠٠٠		
التأمين	٣٠٠٠		
الاستهـــلاك	٦٠٠٠		
متنوعـــات	٤٠٠٠		
اجمالى المصروفات العامه		٤٣٠٠٠	
اجمالى المصروفات الكليه			١٧٥٠٠٠
صافى الربح قبل الفوائد والضرائب			٢٧٣٠٠٠

ويوضح الجدول (٢٦) الاقسام الاتيه :

صافى المبيعات : ان اجمالى الدخل من المبيعات يمثل اجمالى الكميات المباعه من جميع المنتجات مضروبا فى الاسعار المتعلقه بالبيع لكل منها ويتم اضافة ذلك جميعا للحصول على اجمالى الدخل من المبيعات • ويتم طرح المردودات والمسموحات وذلك نتيجه لوجـود بعض البضاعه التى ترد أو يتم السماح لخصم لها • ويتم عن طريق طرح المردودات والمسموحات الحصول على صافى المبيعات والذى يوضح الدخل المتاح للمنظمه•

تكلفة البضاعة المباعة: ولحساب تكلفة البضاعه المباعه يتم أولا حساب تكلفة البضاعـه المتاحه للبيع أثناء الفتره، ويتم تحديدها عن طريق تحديد قيمة المنتجات فى المخازن فى بداية الفتره مضافا اليها قيمة المنتجات التى تم شراءها وتسلمها خلال الفتره، ويجـب أن يتضمن تكلفة المشتريات تكلفة الشحن ونأخذ فى الحسبان الاسعار الفعليه التى تم دفعها بعد الخصم • وبالطبع فانه قد لا يتم بيع جميع البضاعه المتاحه خلال الفتره ولذلك فانه يتم خصم تكلفة البضاعه المتبقيه فى نهاية الفتره من صافى التكلفه للبضاعه المتاحه للبيـع لكى يتم الحصول على تكلفة البضاعه المباعه•

الهامش الاجمالـــى : كما هو موضح فى جدول (٢٦) فانه يتم الحصول على اجمالى الربح عن طريق طرح تكلفة البضاعه من صافى المبيعات • ان اجمالى الربح هو عبارة عـــن مقدار الدخل بعد طرح تكلفة البضاعه المباعه والذى يجب أن يكون كافيا لتغطية المصروفات والباقى يكون الربح أو قد يحدث خسارة وذلك فى حالة عدم كفاية الهامش لتغطية المصروفات•

المصروفـــات : يتم اضافة جميع التكاليف الاخرى ما عدا تكاليف البضاعه المباعـه، ويوضح جدول (٢٦) المصروفات سواء ما يتعلق بالمصروفات البيعيه والتى تشتمل علـــى المرتبات والعمولات التى يحصل عليها رجال البيع وغيرها ، وتكاليف الاعلان وترويـــج المبيعات وتكلفة تسليم البضاعه الى العملاء• والتكاليف الاداريه والعامه وهى تلك التكاليف التى تدعم مجهودات البيع وتساعد على استمرارية العمل بالمشروع من يوم الى آخر• ويمكـن أن يتم تفصيل المصروفات البيعيه والتى تشتمل على المرتبات والمكافآت المدفوعه لمندوبـى المبيعات ، ومصاريف السفر والمقابلات لرجال البيع ، والمرتبات والمصروفات المتعلقـــه بالاخصائيين الفنيين ، والتدريب ، ومصروفات البريد والتليفون ، والمصروفات المتعلقـــه بعمل الكتالوجات والبروشورات وقوائم الاسعار والعينات والنماذج ، والموء تمرات وغيرهـــا ، ومسموحات الاعلانات المتعاون ، والعيادات الخارجيه للعملاء ، والايجار والاستهلاكات المتعلقه بمكاتب المبيعات والمخازن ، وأدوات المكتب والمخازن ، والمنافع ومرتبـــات السكرتاريه، والمرتبات المدفوعه الى أفراد الصيانه والخدمات ، وتكاليف الاحتفاظ بأجـــزاء من المخزون الى غير ذلك •

صافـــى الربـــح : ان صافى الربح قبل الفوائد والضرائب هو مقدار الدخل الباقى من صافى المبيعات بعد خصم التكاليف المتعلقه بالبضاعه المباعه وكل المصاريف المتعلقـه بالمنشأة• وكما هو موضح فى جدول (٢٦) نجد أن مبلغ صافى المبيعات وهو ٥٩١٠٠٠ جنيه واجمالى تكاليف البضاعه المباعه والمصاريف تمثل اجمالى ٣١٨٠٠٠ (١٤٣٠٠٠ + ١٧٥٠٠٠) وصافى الربح قبل الفوائد والضرائب يساوى ٢٧٣٠٠٠ جنيه، وعن طريق خصم كل التكاليف من صافى المبيعات تستطيع الادارة تقييم ما اذا كانت المنشأة تربـــح مبالغ معقوله عند هذا المستوى من النشاط أم لا •

تحليـــلات النســـب الماليـــة•

يستخدم مدير المبيعات النسب الماليه كجزء من تحليلاته• ان تلك النسب قد لا تعنى أى شيىء بدون الاخذ فى الاعتبار الظروف العامه للسوق الذى تم تطويرها مـــن أجله• ولكى يتم حساب النسب الماليه فانه يتم استخدام القوائم الماليه وقد يكون مـــن

الصعوبه بمكان استخدام البيانات الوارده فى قائمة الدخل وذلك فى حالة ما اذا كان هناك العديد من المنتجات المباعه وأقسام كثيره من التكاليف • وعلى أية حال فان حساب النسب الماليه يُمكن بسهولة من عمل المقارنات بالمعايير الموضوعه والمعايير بالصناعه وأيضا دراسة اتجاه تلك النسب • وبناء عليه يمكن معرفة مواضع الانحرافات وما هى أقسام التكاليف التى تحتاج الى تغيير وتعديل •

ان النسبه ما هى الا خارج قسمة رقم واحد من قوائم الدخل على رقم آخر ويتم التعبير عنه فى صورة نسبه مئويه• ومن أهم النسب التى تُستخدم هى النسب التشغيليه ونسب معدل دوران المخزون ، وتلك النسب تستخدم المعلومات من قائمه الدخل أما نسبة العائد على الاستثمار فتستخدم معلومات من قائمة الدخل ومن الميزانية الختاميه :

<u>النسب التشغيليه :</u> ويتم حساب النسب التشغيليه عن طريق مقارنة مختلف الاقسام فى قائمة الدخل (مثل المردودات والمسموحات ، وتكلفة البضاعه المباعه، واجمالى المصروفات وصافى الارباح) مع صافى المبيعات • ويتم استخدام صافى المبيعات كأساس للمقارنة وذلك نظرا لان كل الارقام فى قائمة الدخل ترتبط مباشرة بحجم المبيعات • فبعض الاقسام فى قائمة الدخل مثل تكلفة البضاعه المباعه يتم تحديدها بناء على حجم المبيعات، أما الاقسام الاخرى مثل مصاريف البيع فهى تكاليف تُستخدم لخلق حجم مبيعات معين ، ويتم التعبير عن النسبه فى صورة نسبه مئوية كالاتى :

نسبة المردودات والمسموحات = قيمة المردودات والمسموحات/ صافى المبيعات × ١٠٠

نسبة اجمالى الارباح = اجمالى الارباح / صافى المبيعات × ١٠٠

نسبة صافى الارباح = صافى الارباح / صافى المبيعات × ١٠٠

ويمكن التعبير عن هذه النسب بالقسمه على اجمالى المبيعات بدلا من الصافى• ولكى يتم ترجمة ما تعنيه هذه النسب فان المدير يقوم بمقارنة النسب الحاليه بالنسب المتشابهه عن الفترات السابقه وأيضا يمكن مقارنة النسب الحاليه مع مثيلتها فى الصناعه• وبفرض أن منشأة ما ترغب فى تقييم أداء اجمالى الارباح ، فيمكن حساب نسبة اجمالى الارباح باستخدام الجدول السابق (٢٦) كالاتى :
نسبة اجمالى الارباح = ٤٤٨٠٠٠ / ٥٩١٠٠٠ × ١٠٠ = ٨ر٧٥٪ ، ولو أن نسبة اجمالى الارباح للاعوام السابقه كانت كالاتى:

السنه	١٩٨٥	١٩٨٦	١٩٨٧	١٩٨٨	١٩٨٩	١٩٩٠
نسبة اجمالى الارباح	٤٠٪	٤٥٪	٣٥٪	٥٠٪	٦٠٪	٦٥٪

وبالمقارنه نجد أن النسبه الحاليه وهى ٧٥ر٨٪ توضح تحسن فى الاداء وفى رقابة تكاليف البضاعه المباعه. ومن الجهه الاخرى ، فلو أنه تم حساب نسبة المردودات والمسموحات من الجدول (٢٦) السابق كالاتى :

نسبة المردودات والمسموحات = ٩٠٠٠ / ٥٩١٠٠٠ × ١٠٠ = ٥ر١ ٪

وكانت نسبة المردودات والمسموحات فى الاعوام السابقه كالاتى:

السنه	١٩٨٥	١٩٨٦	١٩٨٧	١٩٨٨	١٩٨٩	١٩٩٠
نسبة المردودات والمسموحات	٥ر٪	٧ر٪	٩ر٪	١٪	١ر١٪	٤ر١٪

واذا نظرنا الى نسبة المسموحات والمردودات لوجدنا أنها متزايده ، وهذا يعنى أنه قد يرجع ذلك الى انخفاض جودة السلع المباعه أو انخفاض مستوى أداء رجال البيع الذين لا يستطيعون أن يتعرفوا على حاجات ورغبات العملاء بطريقه جيده أو غير ذلك. وعليه فانه لابد من تفحص الامر ومعرفة الاسباب فى ذلك ومعالجتها ومتابعة التصحيح والمعالجه.

ان تحليلات النسب التشغيليه تساعد على معرفة ما اذا كان يوجد تحسن أو انحرافات عن المعايير الموضوعه وعن الصناعه أم لا . ويمكن حساب النسب لجميع أقسام قائمة الدخل فهى تعتبر جزء مساعد لعملية الرقابه البيعيه والتسويقيه.

نسبة معدل دوران المخزون : وتستخدم أيضا نسبة معدل دوران المخزون فى عملية الرقابه. وتوضح هذه النسبه عدد مرات بيع متوسط المخزون (دوران المخزون) أثناء فترة معينه. ويتم حساب متوسط متوسط المخزون عن طريق اضافة مخزون أول المده الى مخزون آخر المده وقسمته على ٢ كالاتى:

متوسط المخزون = مخزون بداية المده + مخزون نهاية المده / ٢

ويمكن حساب نسبة معدل دوران المخزون كالاتى :

معدل دوران المخزون بالتكلفه = تكلفة البضاعه المباعه/ متوسط المخزون بالتكلفه

معدل دوران المخزون بسعر البيع = صافى المبيعات / متوسط المخزون بسعر البيع

معدل دوران المخزون بالوحدات = المبيعات بالوحدات / متوسط المخزون بالوحدات

ان معدل دوران المخزون يعتبر مقياس للكفاءة ويرجع ذلك الى أن الاحتفاظ بالمخزون يكلف الكثير من الاموال سواء ما يتعلق بتكاليف الاحتفاظ أو بالاستثمارات فى المخزون ، وغالبا ما نجد أن الادارة تسعى جاهدة الى زيادة معدل دوران المخزون ، أى التركيز على أن يكون متوسط المخزون قليل بالمقارنه بحجم المبيعات • وباستخدام المعلومات من الجدول (٢٦) السابق يمكن حساب معدل دوران المخزون كالاتى :

معدل دوران المخزون بالتكلفه = ١٤٣٠٠٠ / ٦٠٠٠٠ + ٥٠٠٠٠ / ٢ =

= ١٤٣٠٠٠ / ٥٥٠٠٠ = ٦ر٢

ويمكن عن طريق مقارنة ذلك المعدل بالمعدلات فى السنوات السابقه معرفة ما اذا كانت ادارة المخزون تتحسن أم لا • ويمكن أيضا مقارنة هذا المعدل بالمعدلات فى الصناعه •

<u>نسبة العائد على الاستثمار</u> : ان نسبة العائد على الاستثمار يمكن أن تكون أداة تسويقية هامه لتسهيل التخطيط للمبيعات ورقابة عمليات البيع الميدانيه• ان تغيير دور مدير المبيعات من التركيز على حجم المبيعات الى التركيز على الارباح والنمو والبقاء قد دفعه الى الاخذ فى الاعتبار مزيج المنتج المباع ورقابة تكاليف البيع • ويعتبر العائد على الاستثمار مقياس هام لتقييم الاداء واتخاذ القرارات •

ويمكن تقييم صافى الارباح عن طريق مقارنته بمقدار الاستثمار • ويتم حساب نسبة العائد على الاستثمار كالاتى :

نسبة العائد على الاستثمار = صافى الارباح / قيمة الاستثمار × ١٠٠

وعادة ما يتم قياس صافى الربح بعد الفوائد والضرائب ، ومقدار الاستثمار هو مقدار النقود من الموارد التى قامت المنشأة باستخدامها واستثمارها فى المنتج، المشروع ، أو النشاط الكلى •ويتم حساب قيمة الاستثمار بطرق مختلفه فى المنشآت، ولكن يجب أن يمثل اجمالى الاموال المستثمره فى الاصول أو المستثمره فى حقوق اصحاب المشروع • ويتم الحصول على المعلومات المتعلقه بالاصول وحقوق الملاك من الميزانيه الختاميه والتى توضح خصوم وأصول المنشأة وحقوق أصحاب المشروع (الملاك) • ويمكن قياس العائد على الاصول والعائد على حقوق الملاك وكل منها يعطينا نسبه مختلفه للعائد على الاستثمار •

نسبة العائد على الاصول = صافى الربح بعد الضرائب / صافى الاصول × ١٠٠
أو قبل الضرائب

نسبة العائد على حقوق الملاك = صافي الربح بعد الضرائب / حقوق الملاك × ١٠٠

ان نسبة العائد على الاصول يمكن حسابها باستخدام المعلومات فى قائمه الدخل السابقه والميزانية الختاميه. وبفرض أن المنشأة لديها اصول قيمتها ٥٠٠٠٠٠ جنيه وصافي الربح قبل الضرائب من قائمة الدخل فى جدول (٢٦) وذلك بفرض عدم وجود فوائد هو ٢٧٣٠٠٠ جنيه.

نسبة العائد على الاصول = ٢٧٣٠٠٠ / ٥٠٠٠٠٠ × ١٠٠ = ٦و٥٤٪

وبفرض أن معدل الضرائب هو ١٥٪، فان صافي الربح بعد الضرائب يساوى ٢٣٢٠٥٠ جنيه (٢٧٣٠٠٠ ـ ٤٠٩٥٠).

نسبة العائد على الاصول = ٢٣٢٠٥٠ / ٥٠٠٠٠٠ × ١٠٠ = ٤٦٫٤ ٪

وتقيس نسبة العائد على الاستثمار مدى كفاءة الادارة فى استخدام الموارد. ويمكن مقارنة تلك النسب بالمتوسطات فى الصناعه ويمكن أيضا مقارنتها بالسنوات السابقه ، وأيضا مقارنة تلك النسبه بالاستخدامات الاخرى للاموال والمتاحه أمام المنشأة لروءية ما اذا كان الاستخدام الحالى للاموال كفيء أم لا . فنسبة العائد على الاستثمار المنخفضه بالمقارنه بالعائد على الاستثمار من الاستخدامات الاخرى للاموال توضح وجود نقص فى الكفاءة الحاليه للاستثمار ونقص الفرص ، ويجب على المنشأة فى تلك الحالة أن تقوم باكتشاف طرق لتحسين الكفاءة أو تقوم باعادة توزيع وتخصيص الموارد لفرص أفضل مثل فتح أسواق جديده أو بيع منتجات جديده أو غير ذلك .

ان نسبة العائد على الاستثمار يمكن حسابها كالاتى :

نسبة العائد على الاستثمار = نسبة صافي الارباح × نسبة معدل دوران الاستثمار× ١٠٠

$$= \frac{\text{صافي الارباح}}{\text{صافي المبيعات}} \times \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{قيمة الاستثمار}} \times ١٠٠$$

وبناء على المعلومات السابقه فانه يمكن حساب نسبة العائد على الاصول كالاتى:

= ٢٧٣٠٠٠ / ٥٩١٠٠٠ × ٥٩١٠٠٠ / ٥٠٠٠٠٠ =

٤٦٫٢ ٪ × ١٫١٨ ٪ = ٥٤٫٥ ٪

وتوضح نسبة صافي الارباح مدى الكفاءة فى توظيف التكاليف لخلق المبيعات، أما معدل دوران الاستثمار فيوضح مدى الكفاءة فى ادارة الاصول ويمكن تحسين نسبة العائد على الاستثمار (الاصول) باستخدام أى من الطريقتين أما تخفيض التكاليف فى العلاقه بالمبيعات وذلك لزياده نسبة صافي الارباح أو تخفيض الاستثمار فى الاصول فى العلاقه

بالمبيعات لزياده معدل دوران الاستثمار • ان زيادة المبيعات بمفردها قد لا تساعد على تحسن الكفاءة اذا لم يحدث زيادة فى التكاليف المقابله لتلك الحجم من المبيعات بنفس النسبه •

وعلى أية حال فانه يوجد العديد من النسب التى يمكن لمدير المبيعات أن يستخدمها ومنها نسبة مصاريف المبيعات (مصروفات المبيعات/حجم المبيعات بالجنيه) ويمكن أيضا استخدام المعلومات عن الصناعه لعمل المقارنات • فمن الفائده القيام بمقارنة مصروفات المبيعات الى مصروفات الاقسام الاخرى من المزيج التسويقى وخصوصا الاعلان • وأيضا فانه من الاهميه تقسيم نسبة مصروفات البيع الى مكوناتها حتى يمكن التركيز على أكثر الاجزاء ارتباطا بالبرنامج البيعى •

ويمكن أيضا استخدام بعض النسب الاخرى (والتى لا يتم التعبير عنها فى صورة تقديه) ويتم حساب تلك النسب عن طريق حساب الطاقه الاجماليه للاتصالات لرجال البيع وأيضا لرجل البيع الواحد • ويتم ذلك عن طريق ضرب عدد الاتصالات لرجل البيع والذى يستطيع عملها فى اليوم فى عدد الايام فى السنه فى عدد رجال البيع المتاحين • ويتم مقارنة الطاقه الكليه للمقابلات مع عدد الاتصالات المحتاج اليها والتى يتم حسابها عن طريق تقدير عدد الاتصالات المحتاج اليها لخدمة طلب معين أو أنواع مختلفه من الطلبات التى يتم خدمتها والعدد المتوقع الوصول اليهم •

ويمكن أيضا استخدام نسبة للطلبات المباعه الى اجمالى الطلبات المتاحه • فنجد أن بعض رجال البيع يحاولون تغطية نسبه معينه من العملاء المتوقعين بطريقه مكثفه بينما الاخرين يحاولون مجرد بيع طلبات أكثر • ويجب أن تتضمن الاستراتيجيات البيعيه عبارات واضحه ودقيقه عن الطريقه الصحيحه لتغطية الطلبات • فلو أن المنشأة ترغب فى تغطية كل طلب بكثافة وفى نفس الوقت تحقيق نسبه مرتفعه من الحسابات الفعليه الى المتوقعه ، فيجب أن تقوم بالامداد بالطاقه الاتصاليه الضروريه واللازمه لتحقيق ذلك •

ان العديد من المنشآت تحاول قياس الربحيه لكل طلب أو لكل رجل بيع ،فعندما يشترى عميل العديد من السلع المتنوعه ويحصل على الخدمات ، فانه يكون من الصعوبه عمل ذلك ، وعلى أية حال فانه فى معظم المواقف يمكن عمل ذلك • فغالبا ما يقوم مدير المبيعات بتدريب رجل البيع بالمقارنه بتأثير الربح للطلب مقابل تكلفة الاتصال والمقابله • فهنا يكون من الفائده اعتبار اجمالى الربح لكل عملية بيع أو لكل مقابله أو لكل رجل بيع • فالمقارنه سوف تكون ذات معنى عند الاخذ فى الاعتبار ظروف السوق •

وعلى أية حال ، فانه يمكن عمل العديد من المقارنات بين رجال البيع وبين جماعات من رجال البيع فى مدينه أو منطقه معينه وذلك باستخدام عدد الحسابات السابقه ، ويمكن أيضا عمل المقارنات بين المنشأة والمنشآت الاخرى فى نفس الصناعه أو عموما ، وأيضا يمكن عمل المقارنات بين المداخل البيعيه المختلفه والمستخدمه • وبالطبع فان تلك المقارنات تعتبر الاساس فى عمل التحليلات المختلفه والتى بناء عليها بعد ذلك يتم التوصل الى استنتاجات معينه• وعلى أية حال فانه يوجد العديد من المداخل التى يمكن استخدامها لعمل التحليلات ، ويعتمد استخدام مدخل أو مداخل معينه على طبيعة المعلومات المتاحه والغرض من عمل التحليل •

<u>تحسين العائد على الاستثمار :</u> ان المبيعات فى المناطق البيعيه المختلفه يمكن أن تساعد على تحسين نسبة العائد على الاستثمار وذلك عن طريق التأثير على المبيعات والارباح أو على قيمة الاستثمار كالاتى (Schiff, 1977) :

تحسين المبيعات : بالاشارة الى المثال السابق ، ولو فرض أنه يمكن زيادة صافى المبيعات بنسبة ٢٥٪ (أى من ٥٩١٠٠٠ الى ٧٣٨٧٥٠) • وبناء عليه زادت صافى الارباح من ٢٧٣٠٠٠ الى ٣٥٠٠٠٠ جنيه ، وبفرض عدم حدوث أى تغيير فى قيمة الاستثمار ، فان العائد على الاستثمار سوف يساوى :

العائد على الاستثمار = ٣٥٠٠٠٠/٧٣٨٧٥٠ × ٧٣٨٧٥٠/ ٥٠٠٠٠٠
= ٤ر٤٧٪ × ٥ر١ = ١ر٧١٪

وبناء على ذلك نجد أن العائد على الاستثمار قد زاد من ٥ر٥٤٪ الى ١ر٧١٪• ويجب ملاحظة أنه لو أن قيمة صافى المبيعات قد تحسنت عن طريق بيع مزيج مبيعات غير مربح وأن الارباح ظلت كما هى بناء على ذلك فان النتيجه تكون كالاتى:

العائد على الاستثمار = ٢٧٣٠٠٠/٧٣٨٧٥٠ × ٧٣٨٧٥٠/٥٠٠٠٠٠
= ٣٧٪ تقريبا × ٥ر١ = ٥ر٥٥٪

وهنا اذا نظرنا الى تلك النتيجه لوجدنا أن معدل الربح الان اقل من الحالة الاولى (الآن ٣٧٪ والحالة الاولى ٢ر٤٦٪ أما معدل دوران الاستثمار قد زاد من ٢ر١ الى ٥ر١ • وهذا يوحى بأن مجهود أكبر قد حدث ولكن لا يوجد تقدم ملحوظ (وقد يحدث أن زياده حجم المبيعات تتطلب استثمار اضافى فى المخزون وأوراق القبض، وهذا يوء ثر على معدل الدوران والعائد) •

تحسين الارباح : ان زيادة الارباح عادة ما ينتج من تحسين بيع مزيج المنتج المربح أو من تخفيض المصروفات الجاريه أو من كلاهما • هذا ونجد انه يمكن أن يحدث

تحسن فى العائد(نسبة العائد على الاستثمار)فى حالة تحقيق زياده فى الارباح • فلو فرض أن المبيعات والاستثمار فى المثال السابق لم تتغير ، ولكن الارباح زادت من ٢٧٣٠٠٠ الى ٣٠٠٠٠٠ جنيه ، فان العائد على الاستثمار للعمليه السابقه يكون كالاتى :

العائد على الاستثمار = ٣٠٠٠٠٠/٥٩١٠٠٠ × ٥٩١٠٠٠/٥٠٠٠٠٠

= ٨ر٥٠٪ × ١٨ر١ = ٦٠٪ تقريبا

ونجد أن معدل الربح الآن ٨ر٥٠٪ ومعدل دوران الاستثمار ١٨ر١ مرة• وبناء على ذلك نجد أن مدير المبيعات يمكنه التأثير على مزيج البيع والذى بدوره يؤثر على عنصرين فى معادلة العائد على الاستثمار ، ويمكن توضيح ذلك بالمثال التالى :

خط المنتج (مزيج المبيعات)

	أ	ب	ج	د	اجمالى
١ـ اجمالى الارباح (٪)	٥٠٪	٢٠٪	٣٠٪	٤٠٪	
٢ـ المبيعات المقدره(بالجنيه)	١٤٠٠	٣٠٠	٥٠٠	٨٠٠	٣٠٠٠
٣ـ اجمالى الارباح المقدره (١×٢)	٧٠٠	٦٠	١٥٠	٣٢٠	١٢٣٠
٤ـ المبيعات الحقيقيه	٥٠٠	٨٠٠	٨٠٠	٩٠٠	٣٠٠٠
٥ـ اجمالى الربح الحقيقى (١ × ٤)	٢٥٠	١٦٠	٢٤٠	٣٦٠	١٠١٠

واذا نظرنا الى المثال السابق لوجدنا أن هدف المبيعات فى تلك المنطقه هو ٣٠٠٠ جنيه ، وقد تم تحقيقه بناء على البيانات السابقه، ولكن نجد أن بيع مزيج منتج ضعيف أدى الى تخفيض الارباح من ١٢٣٠ الى ١٠١٠ جنيه • ان الفشل فى بيع كمية المزيج المخطط لها يوءدى الى زيادة الاستثمار فى المخزون وذلك نظرا لزياده الحاجه الى الاحتفاظ بالبضاعه التى لم يتم بيعها ، وفى نفس الوقت شراء المواد والسلع بدل التى تم بيعها • وهنا فانه يجب الا يتم التركيز على تحقيق الهدف الاجمالى من المبيعات للمزيج ، ولكن يجب الاخذ فى الاعتبار الاهداف الموضوعه لكل منتج مباع حتى يمكن تحقيق هدف الربحيه المطلوب وتحقيق المستوى المطلوب من الاستثمار فى المخزون وتحسين معدل العائد على الاستثمار •

تحسين الاستثمار : ان قيمة الاستثمار توءثر على نسبة العائد على الاستثمار • وقد تم ملاحظة أن الانحرافات عن المزيج المنتج والمباع المخطط له يتجه

الى التأثير على الاستثمار فى المخزون • فنجد مثلا أن الغاء شحن المنتجات التى يتم عملها بواسطة المصنع الى العملاء من موزعى الجمله يُحول بالتبعيه وظيفة الاحتفاظ بالمخزون الى المصنع ، ولذلك يزيد من حجم المخزون • وأيضا فان اتباع نظام قبول طلبات صغيره ونظام تسليم يركز على وقت تسليم قصير يوء ثر أيضا على زيادة المخزون • وبالرغم من أن خدمة العملاء تعتبر من الاشياء الهامه ، الا أن التسوية الاقتصاديه لمثل تلك الخدمات التى توء ثر على المنشأة يجب أن يتم مراجعتها باستخدام معدل العائد على الاستثمار •

ان العنصر الآخر للاستثمار هو أوراق القبض ، ويمكن أن يتم تخفيضها عن طريق اتباع سياسات معينه فى التحصيل فيما يتعلق بالمده والقيمه والشروط الى غير ذلك •وما يترتب على ذلك من وجود موقف دائنيه جيد • ويمكن للمنشأة أن تقوم باتخاذ أفعال مشابهه تساعد على تحسين الاستثمار •

اتخاذ القرارات ومعدل العائد على الاستثمار: باستخدام المثال السابق ، فقد كان صافى الارباح قبل الضرائب ٢٧٣٠٠٠ جنيه، وصافى المبيعات ٥٩١٠٠٠ جنيه وقيمة الاستثمار فى الاصول ٥٠٠٠٠٠ جنيه (أى أن معدل دوران الاصول يساوى ١٫١٨ مره) ، ولذلك فان العائد على الاستثمار كان ٥٤٫٥٪ .

والان وبفرض أن الزياده فى حجم المبيعات قد نشأت نتيجه لاضافة عملاء جدد ، أو عن طريق فتح قنوات توزيع جديده• وكنتيجة لذلك فان صافى المبيعات قد زادت بمقدار ٤٠٠٫٠٠٠ جنيه ، وأيضا فان الارباح قد زادت بمقدار ٥٠٠٠٠ جنيه، وقد أدى ذلك الى زياده المخزون وأوراق القبض بمقدار ٢٠٠٠٠٠ جنيه وذلك نظرا لطبيعة العملاء وطريقة الدفع •

واذا نظرنا على السطح لوجدنا أن ذلك يمكن أن يكون مرغوب ومفضل وذلك نظرا لزياده صافى المبيعات وزيادة الارباح• ولكن اذا تم قياس العائد على الاستثمار فان الوضع يمكن أن يختلف ، كما هو موضح فى الاتى :

نسبة العائد على الاستثمار قبل الزياده = ٢٧٣٠٠٠/٥٩١٠٠٠ × ٥٩١٠٠٠/٥٠٠٠٠٠

= ٤٦٫٢٪ × ١٫١٨ = ٥٤٫٥٪

نسبة العائد على الاستثمار للقيمة الزائدةفقط = $\frac{٥٠٠٠٠}{٤٠٠٠٠٠} \times \frac{٤٠٠٠٠٠}{٢٠٠٠٠٠}$

= ١٢٫٥ ٪ × ٢ = ٢٥ ٪

$$\text{نسبة العائد على الاستثمار للقيمة الاجماليه} = \frac{٣٢٣٠٠٠}{٩٩١٠٠٠} \times \frac{٩٩١٠٠٠}{٧٠٠٠٠٠}$$

$$= ٣٢٫٦\% \times ١٫٤ = ٤٥٫٦\%$$

ويتضح من ذلك أن نسبة العائد على الاستثمار قد انخفض عن الحالة الاصليه ، وهذا يوضح أن الزياده فى المبيعات والارباح قد ألغيت بواسطة الزياده فى الاستثمار المطلوب . وبناء على ذلك ، فان على المنشأة أن تقوم باختبار امكانيات التوسع البديله فى المناطق وأيضا استخدام قنوات أخرى والتى يمكن أن ينتج عنها عائد أكبر أو اختيار طرق لبيع السلع ذات الربح الاكبر أو تخفيض الاستثمار أو كلاهما .

وبناء على ذلك ، فاننا نجد أن مدخل العائد على الاستثمار يعتبر ذات فائده فى عملية التخطيط المالى واتخاذ القرارات وفى الرقابه على عمليات البيع .

نظـرة تحـليـليـه

بالرغم من الفوائد المتعدده التى يمكن أن تتحقق من وراء استخدام نظام القائمة التقديريه للمبيعات كأداة تخطيطيه ورقابيه الا أنه يوجد بعض المحددات وبعض من عدم الدقه المتضمنه فى عملية اعداد القائمه . ومن تلك المحددات عدم القدرة على التنبوء بالاحداث المستقبله بالدقه التامه (التأكد التام) ، فلكى تكون القائمه واقعيه وحقيقيه فان التنبوء بالمبيعات يجب أن يكون دقيق بدرجه معقوله حيث أن كل شيىء يعتمد على هذا التنبوء، فالمصروفات يتم تقديرها بناء على ذلك الحجم المتنبأ به من المبيعات وغيره من الاشياء.

هذا ونجد أن بعض التتابعات طويلة الاجل للكثير من المصروفات البيعيه قد تتأثر بطريقه سالبه بسبب عملية اعداد القائمه . ومثال أن تكاليف توظيف وتدريب أكثر رجال البيع مقدره يمكن أن يؤدى الى خروج المصروفات الحاليه لفتره ما عما هو مقدر لها ، بينما الحصول الكامل على عائد من مثل تلك المصروفات سوف لا يأتى بأكمله فى نفس الفتره وانما فى وقت لاحق . ان الحقيقه هى أن الفوائد فى الاجل الطويل لا تتضح فى الفتره الحاليه ، وبناء عليه فان الادارة قد لا تشجع على عمل مثل تلك المصروفات وخصوصا أثناء فترات القائمه المحكمه .

ومن الاهمية ملاحظة أن الاعداد للقائمه بطريقه كامله وبعنايه يأخذ وقتا وخصوصا اذا قام جميع الاطراف ذوى العلاقه بالاشتراك فى اعدادها . وبناء عليه فان ذلك الوقت المنفق على اعداد القائمه يعتبر وقت غير منتج . ومن الافضل انفاقه على الانشطه التى

تساهم فى عمل الارباح • ولكن من الجهة الاخرى ، فان التخطيط الافضل والتنسيق والرقابه التى يمكن أن تساعد على تحقيقها القائمه قد يزيد أكثر من الوقت والجهد المنفق والمبذول فى اعدادها •

وأيضا فانه فى حالة عدم قبول الادارة العليا للارقام التى وردت فى القائمه والموافقه عليها فانها تعتبر غير ذات قيمه وغير واقعيه • هذا بالاضافه الى أنه اذا لم يتم متابعة الانحرافات عن القائمه ومحاولة تصحيحها فانه سوف لا يوجد دافعيه لدى الافراد على تحقيق ما ورد بالقائمه من أرقام • فلابد من القيام بتقييم الاداء وتصحيح الانحرافات ومتابعتها •

هذا ونجد أنه فى الكثير من الحالات ، قد تكون الارقام فى القائمه مبالغ فيها من قبل الجهات الطالبه لها ، فغالبا ما يوجد اتجاه للمطالبه بأكثر من الحاجه• وفى هذه الحاله فانه قد يوجد الكثير من الاسراف فى المصروفات • وذلك نظرا لانه من المتعارف عليه ، فانه قد يتم انفاق جميع البنود المتعلقه بالمصروفات قبل أن تنتهى فتره القائمه•

هذا وبالرغم من وجود العديد من الانتقادات لانظمة استخدام القوائم التقديريه فان هذا لا يقلل من الحقيقه بأنها تعتبر أداة تخطيطيه ورقابيه على درجه من الاهميه وذلك اذا تم اعدادها بناء على فلسفه معينه والاخذ فى الاعتبار العديد من العوامل والمتغيرات المرتبطه والمؤثره • فبدون وجود القائمه والتى تساعدنا على القيام بتسجيل النتائج الحقيقيه ومقارنتها ، فانه لا نستطيع التأكد من أن الخطه الموضوعه قد تم تنفيذها ، هذا بالاضافه الى أنها أداة للتقييم للاداء والرقابه • وبناء عليه يمكن اتخاذ القرارات والافعال التصحيحيه باستخدام القائمه لتساعد على تحسين التخطيط حيث أنها تترجم وتصف الافعال • فهى تعتبر مرشد لمختلف أقسام المصروفات، وبناء على ذلك فان الخطه والمبيعات المتنبأ بها يمكن ترجمتها الى توقعات الارباح •

هذا وتساعد قائمة المبيعات التقديريه على تحقيق التعاون والاتصالات بين مختلف الاقسام بالمنظمه• حيث أن عمل القائمه يتطلب تبادل المعلومات بين مختلف الاقسام وخصوصا تلك المعتمده على بعضها البعض • هذا ونجد أن اعداد القائمه يسمح بالرقابه وتقييم الاداء بالاضافة الى الفوائد السيكولوجيه التى يمكن أن تحدث مثل تخفيض ردود الفعل المتعلقه بالاضرابات ووجود وعى فيما يتعلق بالتشجيع على رقابة التكاليف وأهمية تخفيضها الى غير ذلك •

ولكن على أية حال ، فانه يجب عدم التركيز الكبير على المقاييس الماليه والاستناد

الكبير على القوائم الماليه عند تقييم الاداء • ويرجع ذلك نظرا لان الارقام الماليه تكـون أفضل لقياس التتابعات المتعلقه بالقرارات التى تم اتخاذها من قبل ، ولكنها لا توضح الاداء فى المستقبل • فالارقام الماليه يمكن أن توضح أن الشركه قويه ولكنها لا توضح الانخفاض فى الجوده أو فى رضاء العملاء أو غير ذلك • ولذلك فانه لا مفر أمام الشركـه من استخدام مقاييس لرضاء العملاء واتجاهاته ومقاييس للمواصفات والجوده كأسلحـه استراتيجيه للوقوف والصمود أمام المعارك التنافسيه • ومن تلك المقاييس معـدلات المردودات ، وفترة الاستجابه ، وكفاءة التسليم وما شابهه ذلك لتقييم أداء عمليات البيع وخدمات الشركه (Eccles, 1991) •

وأخيرا فان جهود يجب ان تبذل أكثر نحو تعظيم المنافع التى يمكن أن تحصل عليها المنشأة من اعداد قوائم المبيعات التقديريه ، والعمل على خفض المحددات والقيود المرتبطه بها قدر الامكان • ولاشك أنه بذلك سوف تتحول القوائم التقديريه للمبيعات الى أداة علميه وعمليه نافعه، باعتبارها تستند الى مفاهيم علميه متأصله فى اعدادها ، وباعتبارها تمكن من توجيه تلك المفاهيم العلميه لخدمة التطبيق بالواقع العملى بما يمكن من سد الفجوه بين المفاهيم العلميه المتعلقه باعداد القوائم التقديريه وبين التطبيق العملى لها • ولاشـك أن ذلك يتجلى من استخدام القوائم التقديريه للمبيعات كمعايير لسد الفجوه الرقابيـه باستخدامها فى رقابه الاداء الفعلى وتصحيح الانحرافات وسد الفجوة التخطيطيه باعـادة صياغة الخطط القادمه للمبيعات باستخدام المعلومات الراجعة اضافة الى المعلومات القادمه الضروريه لاعادة صياغة الخطة لفترات قادمة • ولكننا ننوه هنا أيضا الى أن استخـدام تلك القوائم لا يجب أن يتم بمفرده لقياس أداء المنشأة حيث يجب استخدام مقاييس الرضـا والاتجاهات وغيرها من المقاييس غير الماليه والتى تعتبر ضروريه وهامه لتقييم الاداء البيعى ولتقييم خدمات ومنتجات وأنشطة المنشأة•

الباب الرابع

رقابة وتقييم الأداء البيعى والنشاط الترويجى لسد الفراغ

الفصل الأول

رقابة وتقييم أداء الهيئة البيعية

مقـــــــدمـــة

ان تقييم الاداء ما هو الا الحصول على البيانات والمعلومات التى تساعد على تحليل وتقييم أداء رجل البيع ومسلكه تجاه ما يكلف به من أعباء فى فترة زمنية محدده وتقديـــر مدى نجاحه فيما أوكل بأداء ه من أعباء ومسئوليات (Denisi, et.al.,1984) •

وعموما فان عملية تقييم أداء رجال البيع تعتبر على درجة كبيرة من الاهمية ويرجع ذلك الى أن الهدف الاساسى منها هو تحسين الاداء والدافعية لرجال البيع • هذا بالاضافة الـــى أن عملية التقييم تستخدم كأساس للترقية والنقل وانهاء الخدمة وكأساس فى عمليات المكافـآت والدفع وتحديد احتياجات التدريب وفى عمليات الاختيار الى غير ذلك (McAffee , 1982; Schimel, 1982) •

فتبعا لنظرية التعلم فان الشخص الذى يتم مكافأته فيما يتعلق بأداء معين فانـــه من المحتمل أن يقوم بتكرار نفس الاداء بنفس المستوى فى المستقبل وأيضا فان الشخـــص الذى يقوم بأداء أعباء معينه بطريقه ضعيفه ولم يتم مكافأته أو كوفىء بطريقة تتفق مـــع أداء ه الضعيف فان من المحتمل أن يقوم بأداء العمل بطريقة أفضل فى المستقبـــل (Brief & Dawney , 1983) • وبناء على ذلك فان تقييم أداء رجال البيع يرتبط بالمكافأة والترقية ويوء ثر على الدافعية وغيرهامن الابعاد الاخرى المرتبطـــه بالتقييـــم •

وعموما فانه يوجد العديد من المداخل أو الانظمة التى تستخدم فى تقييم رجـــال البيع • وبعض من هذه الانظمة يستند الى الطرق الموضوعيه والبعض الآخر يستند الـــى الطرق الحكمية والشخصية • ويتم بناء على الطرق الموضوعية حساب حجم المبيعا ت أو اختبار الاداء على أساس من المعايير الموضوعية • أما الطرق الحكمية لتقييم أداء رجـــال البيع فتشتمل على نماذج الترتيب بناء على معايير ونماذج لمستويات أو لطبقات يتم عـــن طريقها مقارنة رجال البيع ببعضهم البعض مباشرة • وعلى أية حال فان استخدام الانظمة الحكمية قد يتبعه بعض الاخطاء ومن أهمها الحداسة، والخطأ الناتج عن التساهـــل أو التشدد أو الاتجاه نحو الوسط عند استخدام المقاييس المختلفة • هذا بالاضافة الـــى الاخطاء الناشئة عن الانطباع الشخصى والاخطاء التى ترجع الى اللون أو الجنس أو العمر وخلافه سواء كانت هذه الاخطاء مقصودة أو غير مقصودة (Gutek, & Nieva 1980) • وأيضـا يوجد أخطاء ترجع الى التحيز والتى يمكن تخفيضها عن طريق تدريب المقيم أو استخـــدام أداة تقييم أقل تحيزا (Bernerdin & Walter, 1977) •

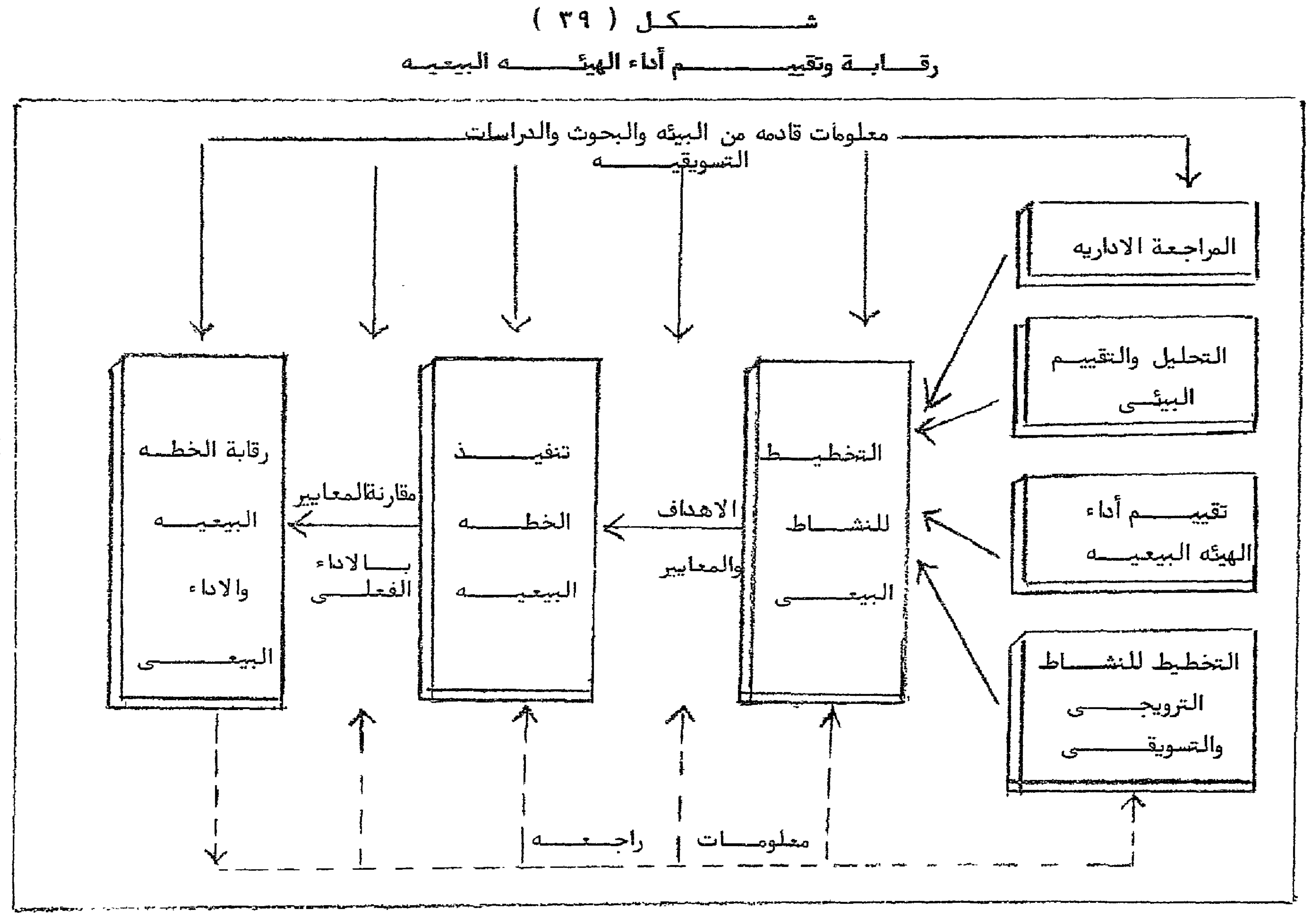
وعلى أية حال فانه لكي يتم تحقيق الاهداف من وراء استخدام نظام معين للتقييم فانه يجب أن يتضمن نظام التقييم المكونات المتداخلة الاتية : المجهود والتنفيذ ، والنتائج ، والمعلومات الراجعة كما هو موضح في شكل (٣٩) • واذا نظرنا عموما الى معظم أنظمة التقييم لوجدنا أنها غالبا ما تركز على واحد أو أكثر من هذه المكونات • ولكي يتم أخذ جميع هذه المكونات في الاعتبار فانه يجب توضيح مفهوم الدور وأهميته والتأكد من عدم وجود خلاف بين رجل البيع ومدير أو مشرف البيع حول مفهوم الدور الذي يقوم به • ويمكن تحقيق ذلك من خلال وضع أهداف واضحة ومحددة ومعايير للأداء مع مصاحبة الاداء بمعلومات راجعة يمكن الاستفادة منها في اعادة صياغة الاهداف والمعايير وتحسين الاداء كما سيتضح فيما بعد • ويجب أيضا أن يتم ربط الاهداف والمعايير بالاداء • كما يجب ملاحظة أن الاهداف والمعايير المرتفعه والصعبه نسبيا تقود الى الاداء المرتفع بالمقارنة بالاهداف والمعايير غير المحددة أو السهلة •

وعموما فان تقييم الاداء يعتبر على درجة كبيرة من الاهمية بالنسبة للمنظمة التسويقية لانه يلعب دورا كبيرا في زيادة فاعليتها • وبالرغم من وجود العديد من المداخل والنظم لتقييم أداء رجال البيع الا أنها غالبا ما تقابل بالخوف وعدم الرغبه من جانب كل من رجل البيع والمقيم ويرجع السبب في ذلك الى العديد من العوامل(Teel, 1978; Walter & Taylor, 1983) • وعلى أية حال فان عملية تقييم الاداء لرجال البيع ليست نشاطا سهلا فتعتبر من أصعب الانشطة التي يقوم بها مدير البيع ويرجع ذلك الى العديد من العوامل والمتغيرات التي تتدخل وعملية التقييم • فوجود نظام أو مدخل معين يصلح للتطبيق ليس هو كل شيء فيجب أيضا اختبار كل من مدى العلاقه الوطيدة بين القائم بالتقييم وبين من يتم تقييمه وكذا اختبار الحساسية والاعتمادية لهذا النظام بعناية ، وأيضا اختبار مكونات النظام المصمم والتأكد من دقتها وتكاملها وفعاليتها قبل البدء في التقييم (Cascio, 1982) • هذا بالاضافة الى أنه يجب أن يتوافر في النظام المستخدم المرونه الكافية وأن يتم الاخذ في الحسبان شخصية المقيم ورجل البيع الذي سيتم تقييمه وظروف الموقف • هذا ويجب أن يكون المقيم مدربا وعلى درجة عالية من المهارة للقيام بعملية التقييم (Shapiro, 1977) •

ويوضح شكل (٣٩) اطار لرقابة وتقييم أداء الهيئة البيعية • ونقطة الانطلاق تكون من خلال المعلومات القادمة والراجعة والتي يتم الاستفادة منها والتحليل والتقييم البيئي (الداخلية والخارجية) ويتضمن ذلك تقييم أداء الهيئه البيعية وعلى ضوء ذلك التحليل والتقييم يتم اعداد الخطة التسويقية متضمنا ذلك الخطة البيعية • وتتضمن الخطة

شكل (٣٩)

رقابة وتقييم أداء الهيئه البيعيه



البيعية الاهداف والتى تترجم الى معايير للأداء،ومن ثم من خلال تنفيذ الخطة البيعية يتم مقارنة التنفيذ الفعلى بالمعايير الموضوعه حيث يتم ربط ذلك بالاداء الفعلى للافراد• وبالطبع فان ذلك يرتبط برقابة الخطة البيعية ورقابة الاداء البيعى وعلى ضوء ذلك يتـــم الحصول على المعلومات الراجعة التى تستخدم في تقييم أداء الهيئة البيعية• وكما أشرنا فان تلك المعلومات تستخدم اضافة الى المعلومات القادمة فى اعادة التخطيط مرة أخرى • وهكذا كما هو موضح بالشكل (٣٩) •

الحاجــة الى تقييـــم أداء رجـــــال البيــــــــــع

تعتبر عملية تقييم رجال البيع جزء هام من عملية الرقابة الكلية على قسم البيــــع • فمقاييس أداء رجال البيع جزء هام من العملية الرقابية وأيضا بعد من أبعاد التوجيـــــه والاشراف على مجهودات المبيعات • وعموما فانه اذا كانت عملية التقييم منظمة وموضوعيـــه ومُعرفة بدقة ، فان ذلك سوف يساعد على تحسين وتطوير الاداء الكلى لرجال البيــــع• فنظام وبرنامج التقييم الجيد والمصمم بعناية والذى يستخدم معيار موضوعى مع استخـــدام الحكم الشخصى يُمكن المقيم من معرفة وتحديد أصحاب الاداء الضعيف وأيضا مناطـــــق الضعف • ويُمكن أيضا أن يستخدم المقيم المقابلات الشخصيةفى عملية التقييم وذلك بعد القيام بتقييم الاداء باستخدام النظم المختلفة وذلك حتى يمكن مناقشة نقاط القوة والضعف لرجال البيع • ان عملية الاتصال وجها لوجه بين رجل البيع ومدير المبيعات (المقيم) تعتبر من أفضل الطرق لسماع وجهة نظر رجال البيع وخصوصا فى حالة ما اذا كان رجال البيع موزعين على مساحة جغرافية كبيرة ، فيمكن عن طريق المواجهه مناقشة مستقبــــل المبيعات ومعرفة وجهات نظر كل من الطر فين بما يحقق ويساعد على تحسين الاداء فى الاتجاه المطلوب • فالاتصال وجها لوجه بالاضافة الى نظام التقييم المستخدم يساعد على تقريب وجهات النظر بما يحقق الصالح العام ويحقق استخدام أفضل طرق ووسائل البيــع والتركيز على أشياء معينه بما يساعد على تحقيق الاهداف لرجال البيع وبقسم البيع والمنشأة ككـــل •

ومن ذلك نجد أن النظام المستخدم للتقييم وما يدعمه من أنظمة للاتصال (كالاتصالات وجها لوجه) وأنظمة الاهداف (ومؤ شرات للاهداف المرجو تحقيقها) يساعد على تحقيـــق ما ترغب المنشأة فى تحقيقه • فاذا كانت المنشأة تسعى الى تحسين الربحية على المبيعات فان أدوات التقييم يجب أن تركز على هامش الربح أو الربحية على المبيعات • وأيضا علـــى المقابلات الشخصية (الاتصالات وجها لوجه) والتى تمكن من مناقشة ليس فقط الاداء الاجمالى

وتقييمه وانما ايضا التركيز على الاهداف المستقبله وما ترغبه المنشأة فى تحقيقه من وراء استخدام رجال البيع •

ومن الجدير بالذكر ملاحظة أنه حينما يعرف رجل البيع بأن أداء ه سوف يتم تقييمه وسوف يتم مقارنته مع رجال البيع الآخرين فانه سوف يبذل قصارى جهده لتحسين أداء ه• ومن الاهمية بمكان ملاحظة أن تقييم الاداء يمكن أن يقود الى تحسين الدافعية وذلك فى حالة ما اذا تم تصميم النظام على أفضل وجهه وبحيث يأخذ فى الحسبان جميع العوامل والمتغيرات المحيطة ويراعى جميع الظروف والملابسات المحيطة كما سيتضح فى موضع آخر أما اذا لم يتم مراعاة جميع العوامل أثناء عمل اجراءات التقييم فان ذلك يمكن أن يقود الى نتائج عكسية ويوء دى الى تخفيض الدافعية والمعنويات بالنسبة لرجال البيع •

ومن الضرورى بمكان ملاحظة أن المعلومات المرتدة من نظام التقييم تعتبر على درجه كبيرة من الاهمية وذلك نظرا لان المعلومات الراجعة توضح ما اذا كان الاداء مقبول وعند المستوى المطلوب أم لا وما اذا كان هناك حاجة الى التحسين وكيف يتم ذلك التحسين • هذا بالاضافة الى أن تقييم الاداء اذا ما تم بالاسترشاد بمعايير محددة مسبقا وبناء على أداء مسبق لرجال البيع فانه يمكن بسهولة من معرفة وتحديد رجال البيع الاكفاء• هذا بالاضافة الى أن تقييم الاداء يساعد على اكتشاف المشكلات فى الوقت المناسب وذلك حتى يمكن اتخاذ القرارات الضرورية للتصحيح •

ويوجد العديد من العوامل والاسباب التى تستدعى تطبيق برنامج تقييم الاداء ومن أهمها الاتى (Patty & Hite, 1988) : يوجد العديد من الاسباب المتنوعه التى توء دى الى نجاح أو فشل رجال البيع والتى قد يكون من الصعوبة تحديدها بدون استخدام نظام تقييم سليم ، فيوجد العديد من العوامل والاسباب التى لا يمكن مراقبتها والتحكم فيها بواسطة رجال البيع ومن أمثلة ذلك التنبوء غير الدقيق بالمبيعات ، أو الحصص البيعيه غير الواقعية والتى من الصعوبة الوصول اليها ، أو الكوارث والاضرابات وخلافه ، أو الافعال المنافسة الخارقة للعادة • ان الفشل فى تحديد وتعريف هذه الاحداث يمكن أن يوء دى الى تقييم غير عادل لاداء رجال البيع ، عندما يكون الاداء غير مرضى • ويجب على رجل البيع أن يتم نقله الى منطقه أخرى أقل طلبا ، ان برنامج التقييم الرسمى المطبق عبر الوقت يمكن أن يمد بالاثبات الضرورى ، ان التقييم الرسمى الدورى يساعد على الامداد بالمعلومات الضرورية لتحديث توصيف العمل ، ويمد أيضا التقييم بالاساس للتدريب ، والتقييم ، والدافعية ، وأيضا يساعد على التقدم •

وأيضا فان عملية التقييم تمد بالاساس لتحسين الاداء الكلى والذى يمكن تحقيقه من خلال استخدام الطرق الاتية : استئصال أو تحسين الاداء الضعيف ، توجيه أفعال رجال البيع فى الاتجاه المرغوب ، تحسين الدافعية حيث أن تقييم الاداء يمكن أن يحسن الدافعية ، الامداد بالمعلومات الراجعة عن مدى قبول وفعالية الاداء السابق ، تحديد الافراد ذوى الصفات المعينه للمراكز الادارية ، اكتشاف المشاكل الطارئة (المتعلقة بكل من المناطق البيعية وبتدريب رجال البيع وتطبيق المجهودات) وذلك فى الوقت المناسب واتخاذ القرارات التصحيحيه لها (Hartely, 1979) .

رقابة القوة البيعية

يوجد سببين واضحين لاهمية الرقابة الصحيحه على القوة البيعية، أولا : ان البيع الشخصي غالبا ما يكون أكبر مكونات المصروفات التسويقية فى السعر النهائى للمنتج ، ثانيا : اذا لم يوجد قوة بيعية موجهة ، مدفوعه ، ويتم مراجعتها على أساس مستمر ، فانه من المحتمل أن تكون أقل كفاءة عما هو مرغوب منها . ويتضمن رقابة القوة البيعية أربع وظائف أساسية وهى (Peter, et.al.,1982) : (١) التنبوء بالمبيعات، (٢) تأسيس الحصص البيعية ومبيعات القطاعات ، (٣) تحليل المصروفات ، (٤) الدافعية ، ومكافأة الاداء .

التنبوء بالمبيعات .

يعتبر التنبوء بالمبيعات للفترات المستقبله جوهر العملية التخطيطية . ومن وجهة النظر العملية ، فان التنبوء يجب أن يتم عمله على أساس قصير الاجل وأيضا على أساس طويل الاجل لاغراض أخرى غير ادارة القوة البيعية .

ان التنبوء بالمبيعات ما هو الا تقدير علمى للكمية من المخرجات للمنشأة اما بصورة نقدية أو فى صورة وحدات والتى يمكن بيعها أثناء فترة مستقبله معينه تحت الخطه التسويقية المعروضه وتحت مجموعة الظروف الاقتصادية ويتم استخدام التنبوء بالمبيعات للاغراض الاتية (Dalrymple , 1975) : (١) تأسيس الحصص البيعية ، (٢) التخطيط للجهود البيعية الشخصية وأيضا للانواع الاخرى من الانشطة الترويجية فى اطار المزيج التسويقى ، (٣) وأيضا استخدام التنبوء فى تقدير المصاريف البيعية ، (٤) كما يستخدم أيضا فى التخطيط والتنسيق للانتاج ، التوزيع المادى ، المخزون ، القوة

البشرية ، وخلافه ·

وقد أصبح التنبوء بالمبيعات أكثر تعقيدا وخصوصا مع زيادة الاحتياج الى الكمبيوتر ووجود العديد من المتغيرات المتداخلة والموءثرة فى عملية التنبوء ، وأيضا عدم وجود طريقة واحدة شائعة الاستخدام وذات نتائج دقيقة للتنبوء بالمبيعات فى جميع الاحوال وتحت كل الظروف · ومن الطرق المستخدمة فى التنبوء بالمبيعات طريقة آراء مجموعة من المديريين التنفذيين ، وطريقة آراء مجموعة من رجال البيع ، وطريقة توقعات العملاء وطريقة تحليلات السلاسل الزمنية ، وطريقة تحليلات الارتباط ، ونماذج المحاكاة ومعامل النمو ·

تأسيس مبيعات القطاعات والحصص البيعية ·

ان التنبوء بالمبيعات هو جوهر وأساس العملية التخطيطية للجهود التسويقيه فى اطار الخطة الشمولية للمنشأة · فهو يدفع الادارة للنظر بطريقة متمحصة وانتقادية للأداء الماضى ومقارنته مع أهداف المبيعات التى تم وضعها · ان هذه الاهداف تمثل المبيعات المرتقبة للسوق وأنها مبنية على التقديرات المشتقه من التنبوءات بناء على المنتج ودرجة استيعاب القطاعات المختلفة ·

ان مبيعات القطاعات عادة ما تكون لمناطق جغرافية معينه يتم توقيعها الى رجال البيع ·وهذه المناطق تمثل محاولة لجعل عمل البيع أكثر كفاءة فيما يتعلق بالرقابة على العمليات البيعية فهذا التقسيم لاجمالى السوق الى وحدات أو أقسام أصغر يُسهل احكام الرقابة على العمليات البيعية · وهذه الاقسام أو الوحدات من السوق تمثل مجموعات من المستهلكين المرتقبين والحاليين · ويمكن أيضا أن يتم تأسيس القطاعات بناء على المنتج أو استخدام أى أساس آخر خلاف الاساس الجغرافى · وعلى أية حال فان تأسيس القطاعات البيعية يساعد على تسهيل عملية التخطيط للمبيعات ويُسهل أيضا التنسيق للبيع الشخصى والمعاملات ، والتخزين ، والاشكال الاخرى للعملية الترويجية.ويساعد أيضا على وجود علاقات أفضل مع المستهلكين وذلك نظرا لتأقلم رجال البيع بطريقة أفضل مع العملاء الذين يتم خدمتهم فى قطاع معين · وأيضا نجد أن تأسيس القطاعات البيعية يعتبر طريقة فعالة للتأكد من أن كل سوق قد تم تغطيته جيدا · هذا بالاضافة الى أن ذلك يساعد الادارة على التقييم والرقابة للتكاليف البيعية وتقييم الاداء بطريقة أكثر كفاءة·

وتمثل الحصص البيعية أهداف بيعية محددة لكل قطاع أو لكل وحدة بيعية خلال

فترة زمنية معينه • وتعتبر الحصة البيعية أداة تخطيط ورقابة وذلك نظرا لانها تمد الادارة بمقياس أو بمعيار كمي للأداء • ومن أكثر الطرق شيوعافي تأسيس الحصص للقطاعات هو ربط المبيعات الى المبيعات المرتقبه والمتنبأ بها • فلو أن منشأة ما في قطاع معين وليكن (س) قد قامت بتقدير المبيعات للصناعة لمنتج معين بمقدار ٨٠٠٠٠٠ جنيه في السنه، عندئذ فان الحصة البيعية سوف تكون ١٦٠٠٠٠ جنيه وذلك بناء على أن نصيب تلك الشركة من السوق هو ٢٠٪ ويمكن أن تكون تلك الحصة أكبر من حصة المبيعات للعام السابق (وذلك بافتراض ثبات الاسعار) •

وعند تأسيس الحصة البيعية للقطاعات الفردية أو لافراد البيع فان الادارة تحتاج للاخذ في الحسبان أن القطاعات لا تملك مبيعات مرتقبه متساوية ولذلك فان المكافآت يجب أن يتم تعديلها بناء على ذلك ، وأيضا فان رجال البيع لا يملكون جميعا نفس المقدرة ، وبالتالي يجب مراعاة الاختلافات في القدرات وتوقيع الحصص بناء على ذلك• كما يجب أيضا مراعاة أن نشاط المبيعات في القطاع يمكن أن يختلف من فترة الى فترة أخرى • وعليه فان الحصص البيعية يمكن أن تتغير ليس فقط في القطاعات ولكن أيضا فيما يتعلق بالانشطة الموقعة • ولذلك فانه يجب توقيع الحصص ليس فقط للمبيعات في صورة نقدية وانما أيضا لكل وظيفة بيعية رئيسية •

تحليل المصروفات •

تعتبر رقابة المصروفات من الانشطة الرقابية الهامة ويرجع ذلك الى تأثيرها على الارباح • ان تخطيط المبيعات يجب أن يتضمن تقدير المصروفات البيعية ، فجوهر التخطيط هو التنبوء بالمبيعات المرتقبة • ويوجد العديد من الطرق لتقدير المصروفات البيعية ولكن غالبا ما يتم تقدير المصروفات البيعية من أسفل الى اعلى على الهيكل التنظيمي. فكل مدير قطاع أو منطقة يقوم بعمل تقديرات للمصروفات والتنبوء بالحصص البيعية • وهذه التقديرات يتم اعدادها عادة لفترة سنة ويتم تقسيمها بعد ذلك الى فترات أصغر (ربع سنوية وشهرية مثلا) ويتم مراجعة هذه الطلبات التقديرية بواسطة المكتب الرئيسي ، وعادة ما يتم تقسيم المصروفات الى مصروفات ثابته ومتغيرة وشبه متغيرة أو يتم تقسيمها الى مباشرة وغير مباشرة • فعناصر معينه مثل الايجار أو المرتبات الادارية تكون ثابته على الاقل في الاجل القصير ، وتعتبر المصروفات المتعلقة بالقوة البشرية هي المصروفات الاساسية والتي يمكن أن تكون ثابته أو شبه متغيرة ويعتمد ذلك على خطة المكافأة المستخدمة• أما عناصر أخرى مثل تكاليف السفر ، والعينات ، ومواد الترويج الاخرى فتعتبر متغيرة في

طبيعتها • وبعض المصروفات يمكن توقيعها مباشرة الى مبيعات منتجات معينه مثل العينات أو المعارض بينما بعض المصاريف الاخرى تكون غير مباشرة كما هو الحال فى المرتبـــات الادارية والايجار • ان العمولات البيعية ومصاريف الشحن تتجه الى أن تتغير بنسبـه مباشرة مع المبيعات بينما مصاريف السفر وما يصرف على المقابلات يمكن ألا يتم ربطهـا بحجم المبيعات بنسبة مباشرة • ويجب ملاحظة أن التكاليف البيعية يتم تقديرها وتقسيمها بناء على خطوط المنتج ، أو المنطقة البيعية ، أو المستهلكين ، أو رجال البيع ، أو أى وحدة أخرى • ويتطلب التقدير الصحيح وجود نظام فعال لمحاسبة التكاليف ويتم استخدام تلك النظام فى تحليل التكاليف التسويقية كوسيلة للرقابة •

الدافعيـــة ومكافـــأة الاداء •

تتضمن وظيفة التوجيه لمدير المبيعات ليس فقط الدافعية والمكافأة للقوة البيعيـه ، ولكن أيضا العديد من الوظائف الاخرى • وبالرغم من ذلك فان هذين النشاطين يعتبران أكثر أهمية • ومن الناحية العملية فان مدير المبيعات يعتبر مسئولا عن الارتفاع بمعنويات القوة البيعية من خلال الاشراف والتوجيه الفعال •

ان نظام المكافأة يجب أن يتم تطويرة وتعديله ليواجه احتياجات المنشأة • ويجـب أن تكون الخطة ذات مغزى أى يكون لها ترشيد منطقى لكل من الادارة والقوة البيعيـة • ويجب ألا تكون الخطة معقدة بالدرجة التى لا يتم فهمها ، ويجب أن تكون عادلة وتحقق المساواة لتجنب التظلم من جانب القوة البيعية. وأيضا يجب أن نوء كد على المكافأة بناء على الاداء وتناسبها مع النتائج ، وأيضا يجب أن تسمح الخطة لرجال البيع بكسب مرتبات تمكنهم من الاحتفاظ بمستوى معين من المعيشة ، وأيضا يجب أن تكون خطة المكافأة أولا وأخيرا عاملا مساعدا لتحفيز القوة البعية • وسوف نقوم بشرح ذلك فى الفصل الخاص •

ويوجد نوعين أساسيين من المكافأة وهى استخدام المرتب أو العموله • ويمكن أن يتم استخدام كل منهما أو أى منهما ، ويعتمد ذلك على الاهداف المرجوة من وراء الخطـــة الموضوعة • ويوجد بعض العناصر الهامة لخطط المكافأة البيعية وهى : الحساب الجارى ، مدفوعات خاصة للعمليات البيعية ، مدفوعات فى صورة مكافآت اضافية ، جوائز خاصة ، المشاركة فى الارباح ، مسموحات المصروفات ، تعظيم المكاسب لنقطة معينه ، المزايـا العينية • وسوف نقوم بشرح ذلك فى الفصل الخاص به بشىء من التفصيل •

نماذج رقابة رجال البيع

يوجد العديد من النماذج التى يمكن استخدامها لرقابة أنشطة رجال البيع • ان استخدام نماذج الرقابة تكون بهدف تحسين كفاءة وأداء العمل لرجال البيع • وهذا يساعد على الاتصالات برجال البيع وتحسين التغطية للمناطق البيعية المختلفة وتخفيض الوقت المفقود والضائع الى أدنى حد ممكن • فالرقابة والمتابعة تجعل الادارة على علم بما يحدث وبالتالى تستطيع الامداد بالمساعدة وبالمعلومات والتعليمات فى الوقت المناسب • ويوجد العديد من النماذج التى يمكن استخدامها فى الرقابة ومنها الاتى (Still & Cundiff, 1969):

استخدام الاشراف فى عملية رقابة رجال البيع وتقييمهم •

بغض النظر عن من يقوم بعملية الاشراف ، فان المشرف يقوم بعمل علاقات مع رجال البيع وذلك لملاحظة وتقييم وتسجيل أداء المبيعات وتصحيح العجز فى الاداء ، وتوضيح مسئوليات العمل وواجباته ودفع وتحفيز رجال البيع واخبارهم بأى تغييرات تحدث فى سياسة الشركة ومساعدتهم على حل المشكلات داخل وخارج المنشأة والقيام بتدريبهم باستمرار وتوجيههم الى الصواب • ومن هنا نجد أن المشرف يقع على عاتقه القيام بمتابعة وتوجيه رجال البيع حتى يتم الوصول بهم الى الاداء المطلوب وتحقيق أهداف المنشأة على أتم وجه ممكن •

والسوء ال الذى يتبادر الى الذهن الآن ماهو نموذج الاشراف المطلوب والامثل ، وما اذا كان من الافضل أن يكون الاشراف مستمر بطريقة كبيرة أم غير مستمر أم متغير على حسب الظروف والاحوال وطبيعة العمل وما يتراء ى للادارة على حسب التغيرات التى تحدث • وعلى أية حال فان درجة الاشراف يتوقف على العديد من العوامل ومنها معدل دوران رجال البيع ، نسبة التكاليف الى المبيعات لتكاليف البيع المباشرة بالمقارنة بالوحدات الاخرى ، معدل دوران العملاء وما اذا كانوا مستقرين أم لا ، معدل الشكاوى من العملاء ، معدل الطلبات عن طريق التليفون أو البريد ، درجة معنويات رجال البيع وما يترتب على ذلك من التأثير على الاتجاهات والاخلاص فى العمل والمبالاه أو عدم المبالاه الى غير ذلك ، عدد مرات الاتصالات ، نسبة الاتصالات الى الطلبات ، الى غير ذلك من العوامل التى يمكن أن توء ثر على درجة الاشراف • وعلى أية حال فان هذه العوامل وتحديدها وما اذا كانت مرتفعة أم منخفضه تعتبر مرشد لتقييم فاعلية المشرف

وتحديد درجة الاشراف،ويجب على المنشأة أن تقوم بعمل التعديلات اللازمة فى نمـــوذج الاشراف ونوع الاشراف على حسب تغيير العوامل والظروف المؤثرة وبعد دراسة نوعيـــة رجال البيع الى غير ذلك •

وهنا يجب على الادارة أن تحدد المواصفات الضرورية واللازمة والتى يجب أن تتوافر فى المشرف على ضوء الظروف والعوامل والمتغيرات المحيطه• فيجب أن يكون المشـــرف معلم جيد ويكون على وعى وادراك ومعرفة باحتياجات التدريب وكيفيته ، وعلى مقـــدرة بمعرفة وتحديد طرق أفضل لاداء الاعمال • وأن يتصف بالصبر والحكمة فى التعامل مع الامور والمشكلات وحلها • ويجب أن يكون لديه المهارة فى كيفية التعامل مع الافـــراد والمواقف الى غير ذلك •

الرقابـــة من خـــلال الخـــطط (تحديد المسارات وجدولتها) •

ان تحديد مسار مخطط لرجال البيع ووضع جداول للاتصالات والتحركات يساعد على تحسين أداء رجال البيع حيث أنهم يعملون حسب الخطة الموضوعة ويساعد ذلك أيضـــا الادارة على الرقابة بفاعلية حيث أنها تعرف مسارهم .وتعرف تحركاتهم وبالتالى تستطيـــع الاتصال بهم فى أى وقت ومساعدتهم وامدادهم بالعون اللازم اذا تطلب الامر ذلك •

ولكى يتم تحديد المسارات ووضع الجداول فانه يجب أن تتوافر لدى الادارة معلومات كافية عن العملاء وعددهم وموقعهم ووسائل الموصلات المتاحه ومعدل عدد الاتصـــالات اللازمة لمختلف الاحجام ومختلف الطبقات من العملاء • وأيضا يجب أن يتوافر خرائـــط تفصيلية عن المناطق البيعية والعوامل الجغرافية ووسائل الموصلات المتاحه والمتوافـــرة فى المناطق المختلفه •

ونجد أن بعض المنشآت قد تقوم بتحديد ووضع جداول محددة بساعات الاتصالات لرجال البيع وتحديد جداول بمواعيد المقابلات • والبعض الاخر لا يستخدم خطط الجدولـــــة ويكتفون بأن يقوم رجل البيع بتحديد المواعيد للمقابلات مقدما • ويجب أن يتوافر لـــــدى الادارة معلومات كافية عن الوقت المطلوب لكل اتصال ووقت الانتظار ووقت السفر والتحركات بين كل مقابلة وأخرى والوقت المطلوب لعمل المقابلات مع العملاء الى غير ذلك • ويجـــب أن يتم مراعاة الظروف الطارئة وما قد يحدث من عوامل غير متوقعة اثناء رحلة رجل البيـــع وأخذها فى الحسبان • ومن الجدير بالملاحظة أن خطط تحديد المسار والوقت تصلـــح جيدا للكثير من الاعمال مثل شركات البترول وتوزيع الادوية وتجارة الجملةفيمكنهم تحديـــد

المسارات والوقت لرجال البيع لتوزيع السلع الى غير ذلك • أى أن خطط المسارات والجدولة تصلح أفضل فى الاعمال المتكررة الاتصالات ، وأن يكون المستهلكين متجانسين ، ووقت السفر قصير بين كل اتصال وآخر ، وفى حالة كون المنتجات نمطية ولا تحتاج للوقت الكبير فى عملية البيع •

وعلى أية حال فان وضع خطة للمسار وجدولة للوقت يساعد مدير المبيعات فى عملية الرقابة على رجال البيع وتحركاتهم وكيفية توزيع وقت عملهم وكيفية قضاء الوقت • ويجب أن تكون الخطة الموضوعة للمسار للوقت واقعية وأن تراعى جميع العوامل والظروف وتأخذ فى الحسبان الاشياء غير المتوقعه والتى يمكن أن تحدث • ويجب أن يتم فحص تلك الخطط بين الحين والاخر حتى يتم تعديلها على حسب التغيرات التى يمكن أن تحدث•

عملية التقييم

تعتبر عملية التقييم على درجة كبيرة من الاهمية للمنشأة ولرجال البيع • ولكى تتم عملية التقييم على أفضل وجه وتساعد على تحسين سلوك رجال البيع فانه من الضرورة أن تساعد فى دفع رجال البيع على تحسين الاداء واعطاء هم فرصة للمشاركةوأيضا وجود اتفاق على الاهداف وكيفية تحقيقها ووجود انتماء لدى رجال البيع على تحقيق هذه الاهداف،وفى نفس الوقت الا تكون الاهداف غير واقعية بحيث يصعب الوصول الى تحقيقها وأن تعكس تلك الاهداف الظروف الحقيقية فى كل منطقة سواء ما يتعلق بالمنافسة ، أو الخبرة، أو المستهلكين ، أو مساعدة المنشأة أو خلافه • وأن يتم استخدام أدوات موضوعية للقياس•
وعموما فان عملية التقييم يمكن أن تتم كالاتى :

تحليل العمل وتوصيفة •

يتضمن تحليل العمل توفير ودراسة وتلخيص المعلومات التى تستخدم كأساس لتوصيف العمل • ويتكون تحليل العمل من القيام بتحليل البيئة الثقافية والاجتماعية والتنافسية التى يعمل فيها رجل البيع وما اذا كانت بيئة العمل كاملة المنافسة أم لا.وماهى العلاقات الاجتماعية ونوعها مع المشترين الاساسيين وما اذا كان من الافضل تحسينها أم لا يتطلب الامر ذلك • وأيضا يجب أن يتم تحديد الواجبات التى يتطلب من رجال البيع القيام بها وتحديد ما اذا كان رجل البيع يعرفها تماما أم يفهمها بطريقة مختلفة• هذا ويجب جمع معلومات عن رجال البيع فى المنشأة،وبناء على تلك المعلومات التى يتم جمعها يتم

وضع توصيف للعمل. ومن الاهمية مراجعته مع أولئك الافراد الذين يهمهم ذلك، حيث يستخدم توصيف العمل كمرشد فى عملية توظيف رجال البيع وتدريبهم والاشراف عليهم وتقييمهم ومكافأتهم الى غير ذلك • ويجب أن يراعى فى توصيف العمل الشروط المطلوبه من حيث الكتابة ودرجة التفصيل وعدم الاختصار الشديد والوضوح والتحديد الدقيق حتى يكون مفهوم لكل من المشرف ورجل البيع، وأن يكون محددا تماما أمام رجل البيع المسئوليات والاعباء والواجبات التى يجب أن يقوم بها حتى يمكنه تقييمه على أساس سليم •

مقاييس أو أسس تقييم الاداء •

بناء على التوصيف الذى تم وضعه لرجل البيع يتم تطوير عددا من المعايير الوصفية والكمية والذى يتم بناء عليها قياس أداء رجل البيع وتقييمه • وبالطبع فان اختيار تلك المعايير يتوقف على متطلبات العمل وعلى الاهداف المرغوبه من جانب المنشأة •

عموما يوجد العديد من المقاييس الكمية التى يمكن استخدامها لقياس أداء رجل البيع • ويجب الاخذ فى الحسبان أن استخدام مقياس واحد قد لا يكون محبزا لقياس الاداء الكلى لرجل البيع، وعليه فانه يجب أن يتم استخدام اتحاد من المقاييس حتى يمكن قياس الاداء الكلى لرجل البيع وتقييمه على أساس سليم • ومن هذه المقاييس حجم المبيعات بالجنيه وبالوحدات ، حجم المبيعات فى العلاقه بالحصة البيعية ، اجمالى الارباح على السلع المباعة ، وهامش الربح ، ومعدل أو عدد مرات الاتصالات اليومية ، ومتوسط عدد الطلبات فى اليوم ، ومتوسط حجم الطلب ، ومصروفات رجال البيع ونسبة المصروفات ، وعدد الحسابات الجديدة ونسبة الاتصالات الى عدد الطلبيات • ويجب ملاحظة أن كل من هذه المقاييس له استخداماته الخاصة به فبعضها يستخدم لقياس الربحية والبعض الاخر يستخدم لقياس الفاعليه •

وعلى أية حال يعتبر حجم المبيعات من أكثر المقاييس الكمية شيوعا فى الاستخدام ومن أسهلها • فرجل البيع الذى يحقق مبيعات أكبر هو الافضل • ولكن من النادر استخدام هذا المقياس بمفردة وذلك نظرا لان رجال البيع فى المناطق المختلفة لايخضعون لنفس الظروف والعوامل ، فالظروف والعوامل والمتغيرات المحيطة والموء ثرة على كل منطقة تختلف عن المنطقه الاخرى • فنجد مثلا أن بعض المناطق قد تكون مكتظه عن المناطق الاخرى أو يوجد بها محلات تجارية أكثر أو مستوى الدخل بها مرتفع • كما أنه لا يمكن تطبيق هذا المقياس على جميع أنواع الاعمال عموما • وعليه فانه من الاهمية بمكان

تطوير مقاييس لاداء المبيعات النسبى مثل نسبة المبيعات الى الحصة البيعية • وهـذا أيضا قد لا يكون كافيا نظرا لانه لا يخبر بأى شيىء عن المساهمة فى الارباح حيث أن رجل البيع يمكنه التركيز على بيع السلع المنخفضه فى هامش الربح والتى تكون أسهل فى بيعها • ويعتبر اجمالى الربح على المبيعات مقياس هام للكفاءة خصوصا عندما يتم بيع سلع متنوعة ومختلفة من حيث اجمالى هامش الربح •

وعموما فان استخدام مقياس معين يطبق على جميع المناطق قد لا يصلح وخصوصا فى حالة اختلاف المناطق من حيث المنافسة وخلافه من العوامل المحيطه• فنجد أن معدل الاتصال يمكن أن يتغير تبعا لرغبة العملاء ، ولكن عندما يتم مقارنتها مع المعدلات لرجال البيع فى مناطق متشابهه فانها يمكن أن تخبرنا بأشياء معينه،فنجد أن المعدل المنخفض عن المعيار يمكن أن يوضح أن رجل البيع لا يقوم بالعمل يوم كامل ، أو أنه يقوم بانفاق الكثير من الوقت مع كل عميل ، أو أنه يتم انفاق الكثير من الوقت فى الانتظار لرؤية العميل ، ومن الجهة الاخرى فقد يكون زيادة عدد الاتصالات اليومية يوضح عدم ملاءمة الوقت والانتباه المخصص لكل عميل •

ويوجد العديد من المقاييس التى يمكن استخدامها لتوضيح قدرة رجل البيع على معرفة مكان المشترى والانتهاء واتمام عملية البيع • ومن تلك المقاييس نسبة أو متوسط التحصيل والذى يوضح عدد الطلبات المستلمه بالمقارنة بعدد الاتصالات التى تم عملها • ويمكن أيضا مقارنة متوسط عدد الطلبات اليومية مع متوسط حجم الطلب والتى توضحها اذا كانت الطلبات صغيرة أو غير مربحه حتى ولو كان اجمالى حجم المبيعات مرضيا • وبناء على ذلك نجد أن استخدام معيار كمى واحد لقياس أداء رجل البيع ليس كافيا.وانما يجب الحكم على الاداء وتقييمه باستخدام عده مقاييس والا فان الحكم يمكن أن يكون غير صحيح • ويوضح المثال التالى ذلك • فاذا افترضنا وجود ٦ من رجال البيع فى منظمة ما وهم أ، ب، جـ، د ، هـ ، و ، وأنه قد تم تقييمهم بناء على بعض الابعاد وباستخدام بعض المقاييس وهى عدد الاتصالات اليومية ، متوسط عدد الطلبات اليومية ، ونسبة عدد الطلبات الى عدد الاتصالات اليومية كما هو موضح فى الجدول التالى (٢٧) :

جـدول (٢٧)

رجال البيع	عدد الاتصالات اليومية	متوسط عدد الطلبات اليومية	نسبة الطلبات الى عدد الاتصالات تقريبا
أ	١٢	٥ر٤	٥ر٣٧٪
ب	١٤	٣ر٤	٣١٪
جـ	١٣	٨ر٣	٢٩٪

جـــــــدول (٢٧) : مستمـــــر

د	١٨	٤ر٥	٢٥٪
هـ	٢٠	٤ر٢	٢١٪
و	٢٢	٤ر١	١٩٪

ويتضح من الجدول (٢٧) أن رجل البيع أ هو أكثر رجال البيع فاعلية بناء علـى المقاييس المستخدمه • حيث أن عدد مرات الاتصالات اليومية منخفضه وفى نفس الوقت نسبة الطلبات الى عدد الاتصالات كبيره والتى توضح أن انفاق وقت أكبر على الاتصالات ينتج عنـــه ارتفاع معدل الانتهاء من شيىء ما • ورجل البيع و الذى يحقق أقل نسبة طلبات الى عدد الاتصالات يحتاج الى مساعدة فى أن يصبح أفضل من حيث القدرة على اتمام وانهاء العمليـة البيعية فهو من المحتمل أن يقوم بعمل اتصالات كثيرة ولكنه لا ينفق وقت كاف مع كـــل عميل حتى يتم اتمام الصفقه • ورجل البيع جـ والذى يملك أقل متوسط لعدد الطلبـــات اليومية ، فانه يجب أن يتم تشجيعه على عمل اتصالات أكثر وأيضا التركيز على أن يكون أفضل من حيث اتمام عملية البيع •

وهنا وبناء على المعايير المستخدمه السابقة فان أ هو الافضل.ولكن اذا تم حســاب انتاجية كل منهم فى اليوم فقد يختلف الوضع كما هو موضح فى جدول (٢٨) التالى :

جــــــــدول (٢٨)

رجال البيع	متوسط حجم الطلبية بالجنيه	عدد الطلبيات	متوسط الانتاجيـــــه اليوميـــة
أ	٤٢٠	٤ر٥	١٨٩٠
ب	٦١٠	٤ر٣	٢٦٢٣
جـ	٥٦٠	٣ر٨	٢١٢٨
د	٥٢٠	٤ر٥	٢٣٤٠
هـ	٥١٠	٤ر٢	٢١٤٢
و	٥٠٠	٤ر١	٢٠٥٠

وبناء على الجدول السابق نجد أن أ لم يعد هو الافضل وانما أصبح أضعف ممثـل للمبيعات ، ونجد أن ب هو الافضل من حيث متوسط الانتاجية اليومية• وعليه نجد أن استخدام معايير معينه قد لا يكون كافيا لتوضيح رجل البيع الافضل من حيث الاداء•• وانما يجب أن يتم استخدام أكثر من معيار حتى يمكن الحكم الصحيح على الاداء، فنجـد أن استخدام متوسط عدد الاتصالات بمفرده لا يكفى أو استخدام متوسط عدد الطلبـــات بمفردة قد لا يكفى فى جميع الاحوال • وهنا يجب أن نلاحظ أن استخدام المعاييــر

للمقارنة والحكم على أداء رجال البيع يمكن استخدامه بعدالة وذلك فى حالة كون جميع القطاعات والمناطق متشابهه من حيث المجهود الذى يبذل من جانب رجل البيع ومن حيث الحصص البيعية المطلوبه فى كل منطقه الى غير ذلك من العوامل • أما فى حالة اختلاف المناطق من حيث الظروف والمتغيرات الموجودة فانه يجب أن يتم استخدام مقاييس اضافية للحكم على أداء رجال البيع •

هذا عن المقاييس الكمية أما المقاييس الوصفية فانه يمكن استخدامها أيضا فى تقييم أداء رجال البيع وذلك عن طريق القيام بترتيب رجال البيع من الضعيف الى الافضل فالافضل وهكذا تبعا للعوامل الشخصية الاتية : التعاون ، الاخلاص ، العدوانية ، المظهر ، الطموح ، الصبر ، الخلق ، الابداع ، التخيل ، التصور ، الاعتمادية ، المرونه ، الحكمة ، الرغبة فى تحمل المسئولية ، العمل بجدية ، الثبات العاطفى. ويمكن استخدام بعض العوامل الاخرى لترتيب رجال البيع بناء على بعض الابعاد المختلفه والمتعلقه بالعلاقه مع العملاء والعلاقات بالمنشأة والمعرفة بالمنشأة ومنتجاتها ، والقدرة على اقفال واتمام البيع أو الانتهاء منه ، والقدرة على تناول الاعتراضات ، وخدمة العملاء ، مدى اعتبار الارباح ، الرغبة فى البيع ، المهارة فى حل مشكلات العملاء ، تكرار الاتصالات ومدى توافر ذلك ، الخبرة فى الامداد بالمساعدة والخدمات للعملاء ، الوعى بمتطلبات العمل ،الاتجاهات نحو عملية التعلم ، الادراك بالعلاقات مع العملاء بالمنشأة ورجال البيع ، الفهم بالعلاقات الشخصية المتداخلة ، التنسيق مع العلاقات بالوظائف الاخرى ، الرغبه والقدرة على طلب طاقات جديدة ، التعرف بالمشكلات وامداد معلومات مرتدة عنها ، التركيز على خط الانتاج الى غير ذلك •

وهنا يجب أن يتم تعريف تلك الصفات جيدا وتحديدها تحديدا جيدا والا فانه يمكن ترتيب رجل البيع نفسه بطرق مختلفة • وبناء على ذلك فان الترتيب قد لا يعكس مستوى الاداء بطريقة فعاله ، فنجد مثلا أن القدرة على اتمام البيع يمكن تحديدها باستخدام نسبة الطلبات الى عدد مرات الاتصال بطريقة أفضل من استخدام ملاحظة المدير غير المنتظمة للمبيعات لرجل البيع •

وعلى أية حال فان استخدام المعايير الكمية تكون أفضل فى الحكم على أداء رجال البيع • ولكن بعض المعايير الوصفية يمكن أن تكون ضروريه كوسائل مساعدة للحكم على أداء رجل البيع • فاستخدام التعاون والرغبه فى تحمل المسئولية والرغبه فى التقدم وتحسين النفس كلها تعتبر معايير مكملة للمعايير الكمية ويمكن استخدامها مع المعايير

الكمية كأداة مساعدة ومكمله وأيضا فى حالات عدم توافر معايير كمية لبعض الاشياء التى قد لا يمكن قياسها •

تقييـــم الاداء الحقيقـــــى •

لكى يتم تقييم الاداء الحقيقى فانه يجب تحديد من سوف يقوم بتصميم نظام التقييم، ومن سوف يقوم بتنفيذه • وسوف يتم مناقشة ذلك فيما بعد كما سوف يتم ايضاح أن هذه المسألة متروكه حسب ماتراه كل منشأة ملائم ، أى أن ذلك مسألة موقفية شرطية• وكـذا فانه يجب أن يتم بعد ذلك تحديد عدد مرات التقييم أى تحديد ما اذا كان التقييم بطىء أم سريع أم متأنى ، وسوف يتم مناقشة ذلك فيما بعد • والجدير بالملاحظة أن نشير هنا الى أنه يجب أن يتم أيضا تحديد مصدر أو مصادر الحصول على المعلومات •

ويوجد عموما ثلاث مصادر رئيسية للمعلومات والتى يتم الحصول عليها من أجـــــل استخدامها فى عملية تقييم الاداء لرجال البيع وهى سجلات المنشأة ، وتقارير رجـــال البيع،ومديروا المبيعات ، ويمكن للمنشأة الحصول على المعلومات من مصادر أخرى مثـل الملاحظات والمصادر الخارجية والعملاء والحكومة والاتحادات وخلافه • وعلى المنشـــأة أن توازن بين مدى أهمية الحصول على المعلومات الاضافية مقابل الوقت والجهد والمال المنفق فى الحصول على تلك المعلومات •

سجـلات المنشأة : يتم هنا القيام بالحصول على المعلومات من قسم الحسابـات ومن الفواتير وأوامر العملاء • ويتم تبويب المعلومات بطريقة يمكن الاستفادة منها • وفـى الوقت الراهن فان المنشآت تستخدم الكمبيوتر والذى يُمكِن من الحصول على أية معلومات مطلوبه وتحليلها بالسرعة والدقة المطلوبه • وهذه المعلومات تتضمن معلومات عن المبيعات الماضية (الاجمالى) والمبيعات حسب المنتج والمناطق والمستهلك وقنوات التوزيع وأفـراد البيع ، كما تتضمن أيضا معلومات عن شكاوى العمال والنفقات الى غير ذلك •

تقاريـــر رجـال البيـع : يقوم رجال البيع بعمل تقارير عن النشاط وأيضا النفقات، كما أنه فى بعض الاحوال قد يتطلب الامر القيام بعمل تقارير دورية عن ظروف المنشـــأة والانشطة التنافسية فى كل منطقة من مناطق البيع • وأيضا يوجد أنواع أخرى مـــــن التقارير التى يتم اعدادها مثل تقارير فقد المبيعات ، وتقارير عن شكاوى العملاء وتقارير عن المنشآت الجديدة فى السوق • ويتضمن تقرير النشاط أو الاتصال معلومات عن كـــل اتصال يتم عمله للعملاء • ويوضح هذا التقرير عموما اسم العميل والفرد الذى تم الاتصال

به ونوعية الاتصال (بيع ، خدمة ، روتينى) ، والهدف من الزيارة ، ونتائج الزيارة (اتمام البيع أو وعود بالشراء الخ) ، والوقت المنفق ، ومتنوعات مثل تعليقات العميل فيما يتعلق بالمنافسة ، أو الشكاوى أ و متطلبات الخدمة الى غير ذلك • ان تقرير الاتصال البيعى يوضح المعلومات التى يمكن استخدامها للعديد من الاسس الكمية والتى يتم بناء عليها تقييم أداء المبيعات •

أما بالنسبة لتقارير النفقات فهى على درجة من الاهمية حتى يمكن للمنشأة رقابة التكاليف وأيضا حتى يمكن الاستعانه بها لاغراض الضرائب • وعن طريق تحليل تلك التقارير يمكن لمدير البيع معرفة مناطق العجز وعدم الكفاءة حتى يمكن تصحيحها وتلافيها فيما بعد •

أما التقرير الذى يمكن أن يقوم باعداده رجل البيع فى مكان السوق عن الانشطة والمنافسة وخلافه فيعتبر على درجة من الاهمية • فهذه المعلومات يتم الحصول عليها عن طريق الاتصال وجها لوجه مع العملاء • وبذلك يمكن الحصول على المعلومات وجمعها عن منتجات المنشأة وطرقها لادارة النشاط ومناطق المشكلات والفرص الموجودة فى السوق •

تقارير مديروا المبيعات : يقوم مديروا المبيعات وغيرهم من المديرين بعمل تقارير وصفية كما يقومون باستخدام الملاحظة • ويوجد انتقاد لذلك يرتبط بما اذا كانت تلك التقارير تمثل السلوك الحقيقى لرجال البيع أم لا وخصوصا أن مديروا المبيعات لا يكونون قريبين من رجال البيع فى جميع الاوقات وفى كل الحالات •

ولكى يتم تقييم الاداء على أسس مختلفه فانه من الضرورى أن يتم تحديد ما هو مطلوب والا فانه لا يمكن معرفة ما اذا كان أداء رجل البيع على المستوى المطلوب أم لا • ويمكن القيام بتطوير معايير محددة لكل عامل من العوامل المطلوب تقييمها (فمثلا ماهو عدد الطلبات فى اليوم) ثم يتم بعد ذلك مقارنة أداء رجل البيع بأداء لرجل بيع متوسط وأيضا بباقى رجال البيع • ويجب ملاحظة أن تطوير معايير محددة ليس بالشيء السهل لان ذلك المعيار يمكن أن يكون محطما للمعنويات اذا كان غير ملائم •

وعموما فان وضع معايير معينه فيما يتعلق بحجم المبيعات (لكل اتصال ، الهامش الاجمالى للمبيعات ، أو عدد مرات الاتصال ، أو عدد العروض التى تم وضعها ، أو تكلفة كل اتصال الخ) تعتبر من الاهمية بمكان ويجب مراعاة أن القطاعات والمناطق البيعية قد تختلف من حيث الظروف والعوامل المحيطه بها وأيضا مزيج المستهلك، ويجب أن يتم

أخذ ذلك في الاعتبار عند وضع المعايير ، ويجب أن يتم عمل دراسة على الوقت الذى ينفقه رجل البيع حتى يمكن وضع معايير واقعية • كما يمكن للمدير أيضا أن يستخدم الحكم الشخصى وخصوصا اذا كان له خبرة طويلة ومعرفه طويله بذلك •

ويمكن أيضا استخدام الاداء النسبى السابق والمقارنه برجال البيع الآخرين عند وضع المعايير • ولكن يشترط هنا أن تكون جميع الظروف المحيطة متشابهه والا فان المعايير تكون غير عادلة وغير واقعية • ويجب مراعاة أنه يوجد العديد من العوامل الداخلية والخارجية والتى تؤثر على الاداء النسبى لرجل البيع ، والتى يجب أن يتم أخذها فى الاعتبار • وتلك العوامل الخارجية هى الاختلافات فى مبيعات المنطقه أساسا والتدعيم من المنشأة وسهولة الوصول الى المنطقة جغرافيا ، والاختلافات فى نشاط المنافسة والظروف الاقتصادية فى مختلف القطاعات ، ووجود بعض الحوادث غير العادية فى بعض المناطق عن الاخرى • أما العوامل الداخلية فتتمثل فى الاختلافات فى التأقلم مع المناطق المختلفه ، والاختلافات فى الوقت المنفق فى تطوير المنشأة الجديدة وأيضا الانشطة البيعية غير المباشرة وغير المنتجه ، وبعد الاحداث غير الطبيعية والتى تحدث داخليا مثل المبيعات غير المتوقعه ، والصعوبات الشخصية غير العادية مثل المرض أو المشكلات العائلية أو غيرها •

ويجب مراعاة أن بعض هذه العوامل يجب أن يتم أخذه فى الحسبان عند القيام بعمل الحصص البيعية• كما يجب أيضا لتحقيق العدالة مراعاة العوامل الشخصية عند القيام بعمل التقييم الكلى • فمثلا فان رجل البيع الجديد فى منطقة جديدة يحتاج بعض الوقت الى أن يرتفع بأداء ه الى المستوى المطلوب وذلك حتى يمكن أن يتأقلم مع المنطقه ويتعرف على حاجات ورغبات العملاء وحتى يرضى العملاء بالتعامل معه• هذا بالاضافه الى أنه يجب أن يتم الاخذ فى الحسبان العوامل والاعتبارات الشخصية كالمشاكل العائليه والمرض وأيضا قد يحدث مبيعات غير متوقعه لاحد رجال البيع بما يظهر أن أداء ه غير عادى • وبالتالى فانه بينما يتم التقييم بناء على الاسس الكمية التى تم تصميمها فانه يجب أن يتم استخدام الترتيب الوصفى كمكمل حتى يتم تسوية وتعديل التقييم النهائى حتى يكون عادلا •

<u>تقييم رجال البيع من خلال استخدام الاهداف :</u> يمكن استخدام مدخل الادارة بالاهداف فى تقييم رجال البيع ويوجد العديد من أنظمة الادارة بالاهداف (Gross , 1965) • ويجب ملاحظة أن نظام الادارة بالاهداف يكون ملائم لانشطة البيع

ويرجع السبب فى ذلك الى أن أفراد البيع يعملون باستقلالية تحت ظروف معينه حيث تكون الدوافع الداخلية على درجة كبيرة من الاهمية، حيث يوجد معايير موضوعيه لقياس الاداء مثل مقدار المبيعات ، ونوعية المبيعات ، وعدد مرات البيع بواسطة المكالمات التليفونيه، وعدد مرات الشكاوى المقدمه من العملاء وخلافه •

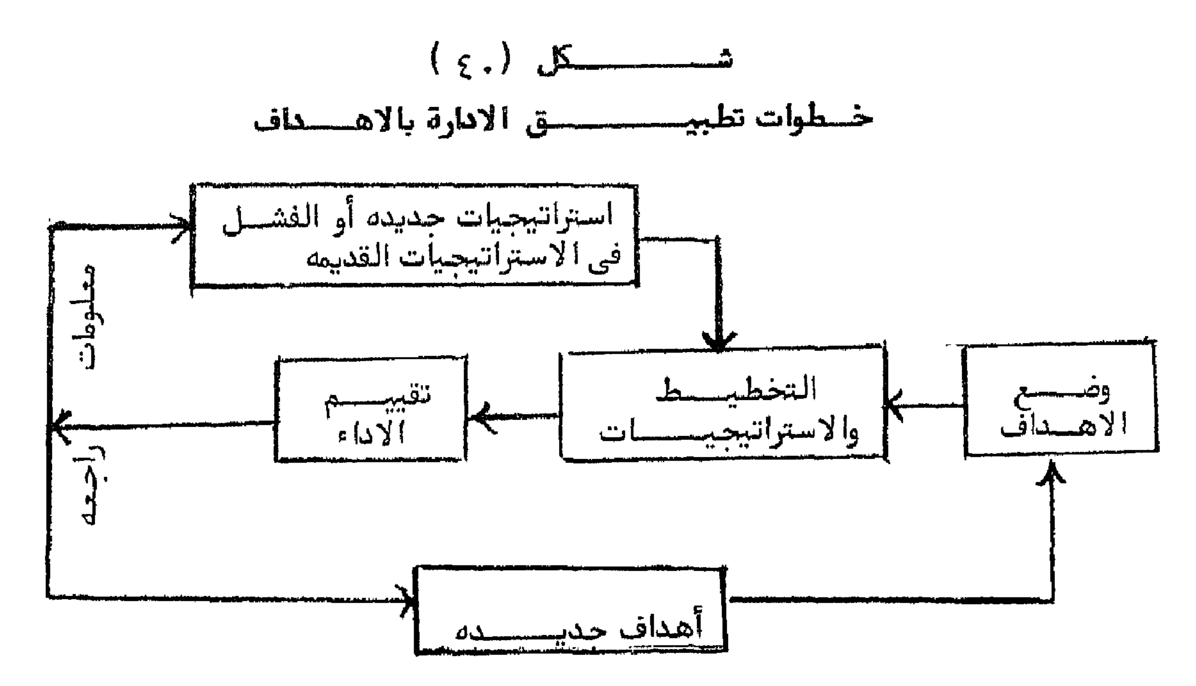
هذا ونجد أن مدخل الادارة بالاهداف يسمح بتغيير العلاقات بين رجال البيع ومديرو المبيعات،وذلك باعطاء رجال البيع السلطة وتحملهم المسئولية التى تمكنهم من تحديد وتقرير أهداف العمل الخاصة لهم وتسمح أيضا بتحديد الطريقة التى يتبعونها لاداء المهام الخاصة بهم وتعطيهم الصلاحية واسناد مسئوليات أكبر لتقييم الاداء الخاص بهم • وكل ذلك يساعد على بناء نوع من المشاركة والمساهمة فى تحقيق الاهداف ويصبح الاتصال مفتوحا والمعنويات والدوافع مرتفعة للمساهم فى تقديم الافكار والاقتراحات •

ان ادماج رجال البيع فى التخطيط والتوجيه والرقابه على أعمالهم يقود الى وجود نوع من الانتماء،وهذا الانتماء يوءدى لدفع رجال البيع الى أداء الاعمال بطريقة تقود الى تحقيق أهداف المنظمه• فنظام الادارة بالاهداف يطور اطارا من أجل المشاركة فى اتخاذ القرارات التى تهم رجال البيع (Reif & Bassford, 1973) •

ويتطلب تطبيق الادارة بالاهداف ثلاث خطوات رئيسية وهى : وضع الاهداف مع رجال البيع ، والخطط والاستراتيجيات لتحقيق هذه الاهداف ، وتقييم الاداء كما هو موضح فى شكل (٤٠) (Jackson & Aldag, 1977) :

شكل (٤٠)

خطوات تطبيق الادارة بالاهداف



(١) وضع الاهداف مع رجال البيع : أول خطوة فى وضع الاهداف هى أن يقوم مدير المبيعات بتحديد مناطق المسئولية أو الانشطة لرجل البيع والتى تعتبر حرجه فى تحقيق الاهداف التسويقية فى الاجل الطويل ٠انه من المفضل توضيح مدى مساهمة تلك المناطق فى تحقيق الخطه العامه للتسويق.وهذا يعتبر الاساس للشرح لرجل البيع لمدى مساهمته فى تحقيق الاهداف التسويقية العامه • وبعد أن يتم تحديد المناطق يتم تحديد مقياس الاداء لكل منطقه ، ويجب أن تكون تلك المقاييس واضحه ومحددة حتى يمكن استئصال الغموض واللبس وعدم الفهم فيما يتعلق بالاساس الذى يتم بناء عليه عملية القياس • ويتم بعد ذلك وضع الاهداف بالاشتراك بين المشرف ورجل البيع • ويجب أن تكون تلك الاهداف مفهومه ويمكن قياسها ومحددة ومتوافقه مع الاهداف العامة للتسويق وغير متصارعه ويمكن تحقيقها وتساعد على تحقيق أهداف المنظمة وغير متعارضه معها • ان عملية وضع الاهداف بواسطة رجال البيع تساعد على تحسين المهارات الشخصية والفنية لرجل البيع • هذا بالاضافة الى أن المشاركة فى وضع الاهداف تساعد على اعداد رجال البيع للتقدم واتاحة الفرص أمامه للترقى نحو مستقبل وظيفى أفضل •

(٢) الخطط والاستراتيجيات للوصول الى الاهداف : يتم بعد وضع الاهداف القيام بوضع الخطط والاستراتيجيات التى سوف تساعد على تحقيق تلك الاهداف • ومن الاهمية ملاحظة أن رجال البيع يعملون فى بيئة متغيرة وبالتالى لابد من وجود استراتيجيات طارئه لمواجهة الظروف المتغيرة وتحديد التكتيكات التى يمكن أن يستخدمها رجل البيع لتنفيذ تلك الاستراتيجيات •

ويجب أن يراعى التتابع المنطقى والسليم والكفء لكى يكون التخطيط الاستراتيجى فعال • ويجب أيضا أن يكون رجل البيع على وعى كامل وفهم واضح للخطة وأيضا يجب أن يكون التخطيط الاستراتيجى فعال وكفئا بحيث يقود رجل البيع الى تحقيق الاهداف وفى نفس الوقت يمكن من الاستثمار الكفء للوقت والاموال بالمقارنه بالتكاليف.

(٣) تقييم الاداء والمعلومات المرتدة : ان عملية تقييم الاداء تعتبر الخطوة الاخيره فى عملية الادارة بالاهداف وفى نفس الوقت تعتبر الوسيلة للامداد بالمعلومات المرتده عما تم فعلا تحقيقه من الاهداف.وما اذا كان يوجد حاجة لعمل تغييرات وتعديلات فى الاهداف والاستراتيجيات أو أنه توجد انحرافات وتحتاج الى القيام باتخاذ قرارات تصحيحيه• وعلى أية حال فان وجود انحرافات عن الاهداف الموضوعه يوءدى الى اما الى القيام بتعديل المعايير الموضوعه لعدم واقعيتها أو صعوبة الوصول الى تحقيها • أو القيام بتعديل

التخطيط وطريقة التنفيذ نظرا لانها لم توصل الى تحقيق الاهداف ، وأيضا قد يكون السبب فى وجود انحراف تدخل العوامل البيئة غير المتحكم فيها وعليه فيجب أن يتم التعديل فى الاهداف والتخطيط بما يتلاء م والتغيرات التى تحدث فى البيئة ومحاولة التأثير فى المتغيرات البيئية أو تطويعها لتتلاء م مع الخطة و (أو) التكيف مع تلك المتغيرات على أقل تقدير ٠

ومن الاهمية بمكان الاخذ فى الحسبان أن المقابلات لتقييم الاداء بين المشرف ورجل البيع تعتبر من الاهمية لكل من المشرف ورجل البيع حيث أن رجل البيع يستطيع ممارسة حريته فى المناقشة ومعرفة المعلومات المرتده عن أداء ه وأيضا فان المشرف يستطيع أن يحصل على معلومات عن السوق والنماذج الجديدة فى البيع ومعلومات عن امكانية فتح اسواق جديدة وأيضا معلومات عن المنافسين والطرق والنماذج الذين يتبعونها،ومن هنا يستطيع تقييم السياسات والاستراتيجيات الموضوعه وما اذا كان من الافضل تحسينها أو تغييرها على ضوء ذلك ٠

وبناء على ما سبق نجد أن استخدام الادارة بالاهداف كوسيلة لتقييم الاداء تعتبر على درجة من الاهمية وخصوصا لرجال البيع حيث تعريف العمل بوضوح ووضع المعايير التى يجب أن يتم تحقيقها على ضوء الخطة العامه لادارة التسويق وعلى ضوء الخطة الكلية للمنشأة٠ وحيث أن الادارة بالاهداف تسمح لرجل البيع أن يشارك فى وضع الاهداف التى سوف يسعى الى تحقيقها ويساهم فى وضع الاقتراحات التى تساعد على تنفيذ وتحقيق تلك الاهداف فهى تزيد من معنوياته وتحسن من دافعيته على القيام بتحقيق تلك الاهداف، وبهذه الطريقة فان رجل البيع يعرف تماما أين يذهب وما يجب أن يفعل وكيف ٠ ان كل ذلك يساعده على أداء العمل على أفضل ما يمكن ويخلق لديه الولاء والانتماء للمنظمة ويخلق لديه القدرة على مواجهة ما يحدث فى القطاع الذى يعمل فيه٠

هذا كما نجد أن عملية تقييم الاداء تصبح عملية بسيطه وأكثر موضوعيه حيث أنه يتم للنتائج قياسها ومقارنتها بالمعايير الموضوعيه،ويكون لدى رجل البيع اقتناع بالتقييم نظرا لانه هو الذى شارك فى وضع المعايير والاهداف،وبذلك يكون من السهولة مقارنة رجال البيع فى المناطق المختلفه ورجال البيع الذين يبيعون منتجات مختلفه٠

ان استخدام الادارة بالاهداف يفتح الباب لعملية الاشراف فى حين أن مديروا المبيعات يركزوا بطريقه اتوماتكية على توجيه مجهودات الاشراف الى المناطق التى يفشل

رجال البيع فى تحقيق الاهداف فيها • أما رجال البيع يتوقعون مساعدة المشرف وتلقـــى النصائح وتوجيهم وتدريبهم كلما تطلب الامر ذلك •

اتخـــاذ الفعـــل التصحيحـــى والمتابعـــة •

ان الهدف الرئيسى من القيام بعمل برنامج لتقييم الاداء هو مساعدة مدير المبيعات على أن يقوم بمساعده وتشجيع رجل البيع على التحسن • فعملية التقييم تساعد علـــى معرفة وعزل المناطق التى تحتاج الى تحسين • وهنا يجب أن يتم توضيح الاهداف مـن وراء القيام بعملية التحسين وأيضا وضع خطة كيفية تحقيق هذه الاهداف وتحديد الفتـرة اللازمة لتحقيق هذه الاهداف •

ويتم اتخاذ قرار بالفعل التصحيحى وذلك حينما يحدث عجز أو انخفاض فى الاداء • وحتى يتم أداء وظيفة الرقابة على أكمل وجه فانه لابد من اتخاذ القرار بالتصحيح ومتابعـة تنفيذ التصحيح • فكل رجل بيع يكون أداء ه منخفض عن أداء الرجل المتوسط وعـــن المعيار الموضوع يتم اتخاذ الاجراء الذى يساعد على تحسين أداء ه والارتفاع به الى الاداء المطلوب • وعموما فانه يوجد ارتباط مباشر فى معظم المواقف الادارية بين قرب المشـرف ومدى مقدار الرقابة والافعال التصحيحيه• ويمكن استخدام نموذج الرقابة المتعلق بالادارة بالاستثناء وهى أن يقوم مدير البيع بالتركيز على الانحرافات التى تحدث فى مناطق معينه حيث يوجد المعايير ويترك الانحرافات الاقل مغزى أو غير ذات الاهمية لرجال البيع للقيام بتصحيحها • وباستخدام هذا المدخل فى الرقابة يستطيع مدير البيع التركيز على الاشيـــاء الضرورية ويترك الاشياء الاقل أهمية الى رجال البيع • وبهذا يستطيع المدير أن يوجـــه الانتباه للاشياء الهامة وفى نفس الوقت يجعل رجل البيع يعتمد على نفسه وبذلك تتحســـن معنوياته وتحسين من أداء ه• ومن الجهة الاخرى فان استخدام الادارة بالاستثناء قـــد يسبب بعض العيوب وهى كيف يتم معرفة ما هى الاشياء الهامة والانحرافات الهامة وماهيـة الاشياء غير الهامة• هذا بالاضافة الى أنه اذا لم يتوفر معلومات فعاله وكافية فان المديـر سوف لا يمكنه تطبيق ذلك •

ومن الجدير بالاهمية ملاحظة أن الادارة يجب أن تركز على الافعال التصحيحيـــه وتتابعاتها • والمهم هنا أن نوجه الانتباه هل أن الادارة تركز فقط على الانحرافات التى أقل من المتوسط أم أنها يجب أن توجه انتباهها أيضا الى رجال البيع الاخرين لتحسيـــــن أداء هم وجعله أفضل مما هو عليه •

فنجد أنه يمكن عن طريق التدريب وتوجيه التعليمات الى رجال البيع الذين يحققون المعيار الموضوع أن يتم تحسين أداء هم ومحاولة أن يتقرب المشرف منهم • وبذلك فان الادارة يجب ألا توجه الانتباه فقط الى رجال البيع الذين لا يحققون المعايير الموضوعه • وانما يجب أن تكرس بعض الوقت لهوء لاء الذين يحققون المعايير بحيث يتحسن أداء هم ويكون أفضل وبذلك نستطيع الارتقاء والارتفاع بأداء هم بطريقة أفضل وفى نفس الوقت تكرس الكثير من الوقت والجهد لهوء لاء الذين لا يحققون المعايير وذلك حتى يستطيع تحسين أداء هم • ويمكن تحقيق ذلك عن طريق التغيير والتأثير فى بيئة العمل ، مراجعة اجراء ات الاختيار والتدريب ، تعضيد الدافعية ، الترتيب والنظام ، تطوير وتعديل المعايير والاهداف كلما كان ذلك ضروريا •

ويجب مراعاة أن الزيادة فى الرقابة قد تسبب العديد من المشكلات ومنها زيادة معدل دوران رجال البيع ، وزيادة معدل دوران حسابات العملاء ، وزيادة الشكاوى من العملاء زيادة الطلبات بالتليفون أو البريد مع عدم وجود سبب ظاهر لذلك ، انخفاض المعنويات والتى تظهر بوجود اتجاهات سالبه نحو المنشأة وضعف الاخلاص وعلامات عدم الراحه • وأيضا انخفاض جودة الاداء عموما •

التقييم _ أساليبة وتوقيتاته الزمنية

يوجد العديد من الاعتبارات التى يجب أن يتم أخذها فى الحسبان عند القيام بعملية التقييم • فعملية التقييم ليست بالعمل السهل فهى تتم بين أفراد وعلى أفراد • ويوجد العديد من العوامل والمتغيرات المتداخله والموء ثرة على عملية التقييم وبالتالى يجب أن يتم مراعاة العديد من الاعتبارات التى يجب أخذها فى الحسبان عند تقييم رجال البيع • فبعض الافراد لا يحبون أن يقوم أحد بانتقادهم من زاوية أن الاداء الذى يقومون به ضعيف وأنهم يحتاجون الى توجيهات عند أداء أعمالهم • ونجد أن غالبية المنظمات تستخدم التقييم كأساس للزيادة فى الفعز والترقية والمكافآت.وعلى ذلك فان عملية التقييم بالنسبة لرجل البيع تصبح شيىء أساس بالنسبة لمدى الرضا عن العمل وللمستقبل الوظيفى بالنسبه لرجل البيع • ومن الاهمية بمكان ملاحظة أنه فى غالبية الاحيان نجد أن المقابلات التى تتم بين المقيم ورجل البيع تركز على الاداء الضعيف ونقاط الضعف الموجودة وكيفية تحسين ذلك • وعليه فان على الادارة أن تراعى أن ذلك يمكن أن يوء ثر على الروح المعنوية والدافعية والرضا لدى رجال البيع • ويجب أن يتم مراعاة ذلك عند عمل المقابلة وألا تكون المقابله هدامه وانما يجب أن تكون بناءة • فيمكن أن يتم ابلاغ

المعلومات المرتدة عن الاداء بطريقة تساعد على تحسين المعنويات وتحسين الاداء وذلك عن طريق استخدام المدح والتعريف لرجل البيع بدلا من الذم والاهمال • وأيضا يجب على المُقيم أن يتبع القواعد السليمه لادارة المقابلة والا يعتبر عملية المقابلة هذه سيف على رقبة رجل البيع وانما يجب أن يسعى جاهدا الى تحقيق التوازن بين ما يجب أن يتم ابلاغه لرجل البيع من ايجابيات ومن سلبيات بخصوص الاخطاء التى ارتكبها والتى يجب أن يعالجها • ، وألا يبالغ فى مدحه وأيضا ألا يبالغ فى ذمه ، فتحقيق التوازن مطلوب• ويمكن أن يعمل جاهدا على استخدام المعايير الموضوعيه بدلا من المعايير الشخصية عند التقييم فهذا يكون أكثر تقبلا من جانب رجل البيع •

عموما فان استخدام الاحكام الشخصية فى تقييم رجال البيع يخضع للعديد من الانتقادات والتى ترجع الى أن استخدامها بكثافة قد يقلل من درجة الاعتمادية والصحة لتلك الطريقة• كما أنه يوجد احتمالات للتحيز ، وأيضا فان الاحكام الشخصية قد يكون من الصعوبه بمكان الدفاع عنها واثبات صحتها عنه فى حالة استخدام المعايير الموضوعية لتقييم الاداء • ولكن نجد أنه فى بعض الاحوال قد لا يتوافر المعايير الموضوعيه وبالتالى يتم استخدام الاحكام الشخصية للمُقيم • هذا بالاضافة الى أن بعض العوامل يصعب وضع معايير موضوعيه لها وبالتالى تكون الحاجة ماسة الى استخدام الاحكام الشخصية• وعلى أية حال فان عملية تقييم الاداء لرجل البيع ليست بالمهمة السهله فتصميم برنامج للتقييم يأخذ الكثير من الوقت والمجهود وحتى يتم التأكد من فاعليته وصحته ومدى مساهمته فى تحقيق الاهداف المرغوبه • ويجب أن يتم اشتراك كل من رجال البيع والمُقيمين فى وضع البرنامج وتحسينه حتى يمكن تنفيذه على أكمل وجه وتحقيق ما هو مرغوب فالاقتراحات من كلا الطرفين ضرورية حتى يتم التحسين •

ويجب مراعاة أن تتم دراسة جميع العوامل والمتغيرات المحيطة برجال البيع فى كل منطقه • فكل منطقه لها ظروفها ولها عواملها التى قد تختلف تماما عن المناطق الاخرى من حيث ظروف البيع والمنافسة وظروف الطقس وطبيعة وعادات المستهلكين فى كل منطقه ومستوى المعيشه لديهم الى غير ذلك من العوامل • وبالتالى فانه عند القيام بتقييم أداء رجل البيع يجب أن يتم دراسة الظروف المحيطه بالمنطقه البيعية التى يعمل بها بالاضافة الى غير ذلك من العوامل حتى يكون التقييم عادلا ومحققا للاهداف المرغوبه•

وعلى أية حال فانه يوجد العديد من المداخل والانظمة التى يمكن أن يتم استخدامها فى عملية تقييم الاداء • وتلك الانظمة تتفاوت فى درجة تعقدها• فبعض الشركات تقسوم

باستخدام الحكم الشخصى والبعض الاخر يقوم باتباع اسلوب نظامى مبنى على الحكم الشخصى والبعض الاخر يستخدم أنظمة موضوعية مبنيه عى نتائج المبيعات • والبعض الاخر يستخدم الترتيب والاحكام على كل الابعاد المتعلقه بأعمال البيع • وهذا النظام يعتبر نظام معقد يطبق نظام ترتيب رقمى وأيضا يستخدم الحكم الشخصى على جميع أبعاد أعمال البيع • ونجد أنه كلما زاد تعقد نظام التقييم كلما كانت عملية التقييم أكثر فعالية وملاءمه (وذلك فى حالات معينه وتحت ظروف معينه) • وعلى أية حال فان وضع ترتيبات موضوعيه مفصله لجميع أبعاد العمل يأخذ الكثير من الوقت والجهد والمال ولكنه يميز بوضوح الافراد المختلفين ويساعد على تحديد المناطق التى تحتاج الى التحسين • وهنا نشير الى أنه من الاهمية بمكان ملاحظة انه يجب توافر المرونه الكافية فى انظمة التقييم أى أنه يجب ان يتم استخدام اتحاد من المعايير الشخصية والموضوعيه وذلك حتى يمكن تقييم جميع أبعاد العمل وأيضا فان استخدام عددا من الاسس يساعد على أن يكون التقييم أكثر كمالا فى تقييم الاداء الكلى لرجل البيع •

ويوجد عموما مبادىء واجراءات معينه يجب أن يتم اتباعها عند القيام بتقييم رجال البيع • وبالطبع فان عملية التقييم لها العديد من الفوائد والمزايا سواء على مستوى رجال البيع او على مستوى المنشأة ككل • وفى نفس الوقت يوجد العديد من الاعتبارات التى يجب أن يتم العمل على مراعاتها عند القيام بعملية التقييم• والنقطه الهامه هنا بالاضافة الى ماسبق هو من سوف يقوم بتقييم رجال البيع ، هل يقوم مدير المبيعات بذلك أم المشرف المباشر أم خبير من الخارج أو غير ذلك • وهل يتم التقييم على فترات متباعده أم متقاربه• وهل التقييم المتأنى أفضل أم التقييم السريع أم التقييم البطىء ، وماهى التتابعات لكل منهما• وهل يوجد حاجة لعمل مقابلات وجها لوجه لاتمام عملية التقييم •

وهنا اذا نظرنا الى موضوع من الذى يقوم بتقييم رجل البيع لوجدنا أنه يوجد اختلاف فى وجهات النظر • فالبعض يفضل أن يقوم المشرف المباشر بتقييم رجل البيع وذلك نظرا لانه أكثر الناس معرفة بأداء رجل البيع وأكثر قربا منه وبالتالى يستطيع أن يقوم بالحكم السليم على رجل البيع • ويرى البعض الاخر أنه قد يكون من المجدى جمع المعلومات من المستهلكين والافراد ومن داخل المنشأة ، فقسم الترويج مثلا يمكن أن يقوم بتقييم بعض أبعاد عمل رجل البيع والحكم على أداءه من حيث درجة الفاعلية فى وضع أو فى عمل وجهات العرض للشراء ، كما يمكن أيضا الاستعانه بقسم الافراد فى عملية التقييم• وهنا نجد أن بعض الشركات قد تستخدم التقييم الشخصى كمدخل لتقييم الاداء، وبالرغم من أن ذلك لا يرجح استخدامه بمفرده وذلك نظرا لما لهذا المدخل من عيوب ولكنه يمكن

استخدام هذا المدخل كوسيلة مساعده في عمليات التقييم • ومن ذلك نجد أنه يوجـــد العديد من وجهات النظر وكل منشأة تقوم باتباع ماتراه ملائما حسب الظروف والعوامـــل المحيطه وحسب ما تراه محققا لاهدافها •

أما فيما يتعلق بما اذا كان من الافضل أن يكون التقييم متأنى أم بطيء أم سريـــع فهذا موضوع يوجد فيه اختلاف في الاراء فالبعض قد يجد أنه من الافضل أن يتم التقييم سنويا ، والبعض الاخر قد يرى أن ذلك يعتبر فتره طويله وخصوصا بالنسبه لرجال البيع الجدد فانه من الافضل أن يتم تقييمهم كل ثلاثة أو سته أشهر حتى يمكن معرفة نقـــاط الضعف وتصحيحها منذ البداية وفي نفس الوقت التأكيد على صحة ما يقومون به• وبعـــض الشركات يفضلون أن يتم التقييم على فترات صغيره بالنسبة لرجال البيع القدامى حتى يتم امدادهم بالمعلومات الراجعة باستمرار وحتى يكونوا على علم بالاحداث أولا بأول حتى يمكن اتخاذ القرارات في وقتها السليم وليس بعد فوات الاوان •

وعلى أية حال فان موضوع التقييم بالنسبة للاداء وما اذا كان من الافضل أن يتـــم على فترات قريبه أم بعيده يعتبر على درجة كبيرة من الاهمية وذلك نظرا لانه يترتـــب عليه العديد من التتابعات • ونجد أنه يوجد اختلاف في وجهات النظر فيما يتعلق بذلك، فنجد أن البعض قد أوضح أن المنظمات التى تقوم بمكافأة أعضاء ها حسب وحدة وقـــت قصيره الاجل (التقييم السريع) سوف تكون أكثر كفاءة من تلك المنظمات التى تكافـــىء الافراد حسب وحدة وقت طويلة (التقييم البطيء) (Hass & Drabeck,1973) • هذا وقد أوضحوا أن أنظمة المكافآت التى تبنى على أساس كمية الاداء تكون أكثر كفاء ه من تلك التى تستخدم أنظمة مكافآت مبنيه على معايير أخرى خلاف الاداء •

هذا وقد أوضح البعض الآخر أن مستويات الاداء سواء أعلى او أقل من المعتـــدل الموضوع تعتمد أساسا على عرف جماعة العمل • ولذا فان المشرف الكفيء يجب أن يتصف بقدرته على التأثير على الافراد بحيث يقوى ذلك انتماء هم للجماعه ويمكن أيضا من وضـــع معايير مرتفعه للاداء وكذا تحقيق الارتباط بين أهداف المنظمه وأهداف المجموعـــة ان ذلك يترتب عليه خلق روح المنافسه بين الافراد كاستراتيجية دافعة لزيادة الاداء (Re- eser, 1973) •

ويرى آخرون أن مستوى الاداء للنظام كمتغير تابع يعتمد على تفاعل متغيرات أساسيه تتضمن المتغيرات البيئية والمتغيرات المتعلقه بالموارد والمتغيرات الادارية (Long-

enecler & Pringle, 1978) . أى أنه عندما يتم تقييم رجال البيع فـــان المشرف يحتاج لان يلتزم بالدقه وبالموضوعيه والتواء م والتوافق، ولكى يحقق ذلك فانه يجب أن يأخذ فى الحسبان جميع العوامل والمتغيرات وأن يستخدم نظام التقييم الذى يتمشى مع متطلبات الموقف وَلذا عليه أن يحدد التباعد أو التقارب بين كل تقييم وآخر بناء علـــى ذلك (Sears, 1984) .

هذا ويرى البعض الاخر أنه عن طريق ملاحظة ما يفعله الفرد فى الواقع يمكـــن التوصل الى استنتاجات عن الانشطة الماضيه والحاليه والتى يمكن الاستفادة منها فـــى المستقبل فى عملية التقييم (Koontz, 1980) .

هذا عن التقييم ووجهات النظر فيما يتعلق بتوقيته . وفى الحقيقه فان كل مـــن التقييم السريع والبطىء له مساوئه ومميزاته والذى يحدد أفضلية أى منهما هى ظـــروف وملابسات كل موقف على حده . وذلك نظرا لوجود العديد من العوامل التى توء ثر علـــى ذلك سواء ما يتعلق بها بالمُقيم أو بالعوامل الاخرى المحيطه. وعلى أية حال فانه يجـــب أن تتم المعرفة الجيده والواضحه لاهداف المنظمة والهدف من التقييم وأن يكون ذلـــك واضحا لكل من المُقيم والمُتقَيم . ويجب أن يتم عمل مقابلات وجها لوجه بين المُقيـــم ورجل البيع حتى يكون هناك اتفاق وتفاهم تام على الاهداف وكيفية تحقيقها وبذلك يتولد لدى رجل البيع الانتماء والولاء لتحقيقها والتفانى فى الوصول بالاداء الى درجات أفضل .

تحسين أداء رجال البيع

ان تقييم الاداء البيعى يعتبر بلا مغزى ان لم يترتب عليه اتخاذ الخطوات الضرورية لتحسين أداء رجال البيع . ان الحاجه ماسة فى هذا العصر لتحسين أداء وانتاجية رجال البيع نظرا للتطور الهائل فى التكنولوجيا والتغير السريع فى البيئة. ويقع على الادارة العبىء الكبير فى الوصول برجال البيع الى المستوى المطلوب من الانتاجية فى كل قطاع يعملـــون به . وبالرغم من وجود العديد من المشكلات المحيطة بالمنشأة والموجوده فى البيئة والتى قد لا يمكن التحكم فيها ، فان متوسط حجم المبيعات فى كل قطاع يجب أن يستمر فـــى النمو والزيادة مع زيادة التضخم ويجب أن تقوم الادارة بفحص العلاقه بين نسبة التكلفـــة التى تم الانتاج بها وبين حجم المبيعات . فالمكافآت ، والفوائد العينيه، ومصاريف السفر والاشراف والمصاريف المتنوعه مثل مصاريف التليفون والمكتب كل ذلك يمثل التكاليف المتعلقه برجال البيع . والعلاقه بين حجم المبيعات لكل رجل بيع أو فى كل قطاع ، والتكلفـــة

فى كل قطاع تمثل النسبة الناتجه للتكلفة والتى يمكن أن تتغير من صناعة الى أخـــرى• وعلى ذلك فلابد من فحص العلاقه بين التكلفة وحجم المبيعات للمنشأة وأيضا دراســـة الاتجاه لتلك العلاقة ومقارنة ذلك بما هو فى الصناعه واكتشاف ما اذا كان يوجد اختــلاف أم لا •

ولتحسين الانتاجية لابد من بذل المجهود حتى يحدث التغيير والتأثير المرغـــوب• وعن طريق تضافر الجهود فانه يمكن تحقيق النتيجة المرغوبه• ومن الاهمية بمكان أنـــه يوجد العديد من المداخل التى يمكن استخدامها لتحسين أداء رجال البيع ومنها ادارة القطاع ، التبسيط والتخصص الوظيفى ، ادارة المبيعات عموما (Hall, 1975) والمراجعة التسويقية،ونظرية النجاح وتحليلات المعاملات (Gorman, 1977 ; Jongeward, 1977) وسوف نقوم بتوضيح كل مدخل فيما يلى :

ادارة القطـــاع (تحليلات الوقت والاعمال وتحليلات الترتيب) •

وهنا فان تحسين انتاجية المبيعات يرتبط بالمجهودات التى يمكن أن يتم بذلها فى قطاع ما• ويتم ذلك من خلال تحليلات الوقت والواجبات ، المراجعة للمستهلكيـــــن واستخدام تحليلات الترتيب ، وتغييرات فى أنظمة الحوافز والمكافآت •

ان تحليلات الاعباء والوقت تقوم على تحديد المكونات الوظيفية الرئيسية لعمـــل المبيعات سواء ما يتعلق بالبيع المباشر وجها لوجه ، والانتظار ، والسفر، والاعمال الكتابية الى غير ذلك • ويتم توقيع وقت وتكلفة لكل عنصر من هذه العناصر• ان تحليلات التكلفة والوقت يمكن أن تقود الى تحسين فى انتاجية رجال البيع وذلك عن طريق بـــذل الجهد لتخفيض التكاليف كما تم توضيحه من قبل •

وأيضا يمكن استخدام مدخل لتحسين التغطية الجغرافية من خلال تحليلات الترتيب (أ ، ب ، جـ ،٠٠.) للمستهلكين والمعنيين فى قطاع معين • ان هذا النموذج يتكون من تحليلات لجميع المستهلكين والمعنيين فى القطاع ويتبع ذلك القيام بالترتيب بناء على حجم المبيعات المرتقبه فى صورة أقسام أ ، ب ، جـ، •• أو بناء على استخدام العديـد من المعايير الاخرى ، فالقسم أ سوف يتطلب أقصى مجهودات تسويقية ممكنه ، أما القسم جـ فيتطلب أقل مجهودات • ويتم وضع الاهداف بناء على المجهودات البيعية (الاتصالات مثلا) مع التركيز الاكبر على القسم أ • ومثال على ذلك لو أن رجل البيع يمكنه عمـــل

١٠٠ اتصال فى الشهر فانه يتم تخصيص تلك الاتصالات كآتى : قسم أ ٧٠ اتصال فى الشهر، وقسم ب ٢٠ اتصال فى الشهر، وقسم جـ ١٠ اتصالات فى الشهر. أما المستهلكين الذين يتم ترتيبهم أقل من القسم جـ يمكن أن يتم تغطيتهم باستخدام البريد أو التليفون . وبناء على ذلك فان توجيه الانتباه والتركيز على المتعاملين فى القسم أ يساعد على زيادة ونمو المبيعات فى هذا القطاع . ومن الاهمية بمكان ملاحظة أن خطط المكافأة تؤثر على انتاجية رجال البيع وبالتالى على الارباح وأيضا فان ربط نظام الحوافز بالاهداف الادارية يعتبر من الاشياء الاساسية لتحسين الاداء .

التبسيط والتخصص الوظيفى .

يتم استخدام التخصص الوظيفى لرجال البيع وذلك بالتركيز على منتج معين أو سوق معين . فيمكن أن يتم التركيز على منتج أو منتجات معينه أو تغيير التركيز من قناة توزيع الى قناة أخرى بدلا من التركيز على منتجات أو أسواق كثيرة ويمكن أيضا تغيير محتوى عمل المبيعات للسماح بتخصص أكبر ويعتمد ذلك على العديد من العوامل والمتغيرات التى تحبذ التخصص الدقيق أم العريض ويمكن الرجوع الى كتابنا فى ذلك الخصوص (عرفة وشلبى ، جـ ٢، ١٩٩٠) . وأيضا فان هذا المدخل يمكن أن يتضمن التحول بالمجهودات البيعية المرتفعة التكاليف نحو التركيز على الانشطة الاكثر انتاجية والاكبر قيمة والاقل فى الوقت . ويمكن أن يقوم شخص متخصص بأداء الانشطة المنخفضة القيمة والمنفقه للوقت بتكلفة أقل ومهارة أكبر. فمثلا فانه يمكن القيام بتغطيه العملاء ذو المشتريات المنخفضه باستخدام التليفون والبريد .

ادارة المبيعات والمراجعة التسويقية .

إن أى تحسينات يتم عملها اذا لم يتم وضعها فى الاطار العام للادارة فانها سوف لا تؤدى الى تحسين الانتاجية. ومن هذه العناصر هى تغيير البناء التنظيمى الحالى والديناميكى ، برنامج تخطيطى جيد ، التحليلات الملاءمة للقطاعات المرتقبة وللربحية والمستهلكين . فبدون وجود أهداف واستراتيجيات ملاءمة فى المنشأة وعلى مستويات المناطق والقطاعات فانه لا يمكن أن يتم تحقيق تحسن فى الانتاجية لرجال البيع . وبدون وجود تخطيط جيد يُمكن من مواجهة المنافسه وغيرها من العوامل. وأيضا بدون وجود تحليلات ملاءمة كتحليلات القطاع المرتقب وتحليلات ربحية المستهلكين فانه لايمكن تحسين انتاجية رجال البيع . وأيضا من الادوات الهامة وجود مراجعة للمستهلكين والمعنيين فى القطاعات .

وبالرغم من وجود العديد من الاشياء التى يمكن أن تساعد على تحسين انتاجية رجال البيع الا انه من الضرورة وجود مراجعة تسويقية وذلك فى حالة ما اذا كان شيئا ما قد تم تجاهله فان تلك المراجعة تساعد على وضع برنامج جديد يساعد على تحسين النتائج ويجب أن تتضمن المراجعة الاتى :

ـ الوصف والتحليل التسويقى ويتضمن تحديد وتعريف الاهداف والاستراتيجيات ومركز السوق والتنظيم البيعى والتغطية للقطاعات ، ونتائج المبيعات ونتائج الربح والتكاليف. وهذا يساعد على وضع الاطار الاساسى الذى من خلاله يمكن تحديد فرص وامكانيات ومواضع التحسين •

ـ تعريف وظيفة المبيعات • وتحدد هذه الخطوة المكونات الوظيفية الرئيسية فى مجال عمل المبيعات بناء على الممارسات الحالية مقابل الاهداف الادارية والمتطلبات السوقية ويتضمن مكونات العمل ، التخطيط ، السفر ، الانتظار ، البيع الشخصى، الخدمات العمل المكتبى ، الى غير ذلك •

ـ تقييم الفاعلية • كيفية انفاق الوقت بالنسبة لرجل البيع فى العلاقه بأهداف المنشأة ومتطلبات السوق والانشطة التنافسية •

ـ تحليلات القطاع ومدى تغطية وعمل المقارنات • ان هذه الخطوة تتعامل مع طبيعة وترشيد المبيعات الحالية للقطاعات بناء على المقارنات الجغرافية ، والمبيعات المرتقبة وأهداف المبيعات وأعباء العمل (الوقت المتاح ، والاتصالات التى يتم عملها) •

ـ مراجعة نظام المعلومات • من الاهمية تحديد ما اذا كانت المعلومات ملائمة لخدمة ادارة البيع والسماح بقياس الاداء •

ـ تقييم ادارة المبيعات • ويتضمن تقييم البناء التنظيمى للمبيعات (البيع المباشر ، الاشراف والافراد المدعمين) وتقييم مدى فاعلية الافراد ، وأيضا تقييم ما اذا كانت خطط المكافآت على جميع المستويات لرجال البيع مدعمه للاهداف للادارة واستراتيجياتها •

ـ ترتيب الفرص للتحسين • وبناء على التحليلات السته السابقة فانه يتم تحديد عددا من الفرص للتحسين •

ـ تطوير برنامج التطبيق • ان الخطوة الاخيرة هى خلق خطة عمل للقيام بفعل معين داخل نطاق كل منطقه لها أولوية وتحديد برنامج المسئوليات ووضع جداول الوقت والاجراء ات •

نظرية النجاح والتحليلات المتعلقه بالتعاملات •

ويمكن أيضا الاستفادة من نظرية النجاح وتحليلات التعاملات فى تحسين أداء رجل

البيع • فنظرية النجاح هى عبارة عن مجموعة من المبادىء والتى تم بناء ها باستخدام محددات النجاح من الخبرات السابقه والفلسفات المتبعه للرجال الناجحين • والافتراض فى هذه النظرية هى أن أى فرد يقوم باتباع النماذج المنصوح باستخدامها والفلسفات مع التطبيق الصحيح لها يمكن أن يحقق النجاح سواء ما يتعلق بتحقيق الاهداف أو مايتعلق بالنواحى المالية الى غير ذلك • ويمكن أن يتم تدريب رجال البيع على أفكار نظرية النجاح والتى تركز على الاستفادة من النظريات وقصص النجاح السابقة فى تحسين الاداء وتركز أيضا على العناصر الاتية : تعريف الهدف ، المنهجية والتخطيط، الاتجاه ، الوعى بالديناميكيات ، الدفع والانطباع الذاتى ، الاستفسار والاستماع ، التركيز على الاطار المسيطر ، الاخلاص ، تطوير الشخصية ، والاقتناع •فنظرية النجاح تركز على الاهداف المخطط لها وتطوير مساهمات شخصية ايجابية ومبادىء للاتصالات المتداخلة بين الافراد وتوضيح الاتجاهات والطرق للتوصل الى المشكلات والاقتراحات لتعديل الشخصيات •

واذا نظرنا الى عمل رجل البيع لوجدنا أنه معرض لان ينجح أو يفشل • ومسئولية الادارة هو معرفة نقاط الضعف فى الاتجاهات والاداء وأن تقوم بتطبيق الافعال التصحيحيه من خلال الاشراف وأدوات الرقابة الاخرى • ويعتبر كل من الاشراف والتقييم والحفز وغيرها من الوظائف المرتبطه بادارة المبيعات • فالتقييم هو العملية المتعلقة بالاكتشاف المنظم للانحرافات بين الاهداف وما تم انجازه (المعنى الجزئى للتقييم) • ويخدم الاشراف فى اكتشاف نقاط الضعف للقوة البيعية ويساعد على تحفيز وتحسين الاداء بعد تحديد مصادر المشكلات • ويمكن أن يأخذ التقييم والاشراف مكانه على المستوى العريض والضيق • فعند تقييم الاداء الكلى للقوة البيعية فان تحليلات التكاليف والمبيعات يتم عملها لمقارنة النتائج الحقيقية مع النتائج التقديرية الموضوعه • وفى تحليل الاداء لاعضاء القوة البيعية فان معايير الاداء يمكن أن تكون كمية أو وصفية ويمكن أن ترتبط نتائج رجل البيع ، مجهوداته ، خصائص الشخصية ، أواتجاهاته الى غير ذلك كما تم توضيحه من قبل (Gorman, 1977 ; Jongeward, 1977).

ومن النماذج التى يمكن استخدامها للمساعدة فى نجاح رجل البيع الاتى :

(١) معرفة السلعة جيدا أو الخدمة• وأن يكون خبيرا وليس صاحب حيل لبيع السلعة•

(٢) انفاق كل دقيقه متاحه فى التحدث مع الافراد الذين هم المستهلكين المتوقعين للسلعة أو الخدمة التى يبيعها•

(٣) تصنيف العميل المتوقع والتأكد من أن هذا الشخص الذى يتكلم معه هو الذى يملك الحاجه الحقيقية للمنتج وبذلك لا يضيع الوقت •

(٤) التأكد من فهم بيئة المستهلك جيدا واحتياجاته الخاصة قبل أن تقدم له المنتج.

(٥) القيام بتقديم المنتج دائما بناء على الفوائد التى يحققها للعميل وليس بناء على خصائص المنتج . فالعميل لا يشترى الخصائص وانما يشترى الفوائد التى تحققها هذه الخصائص وتمده بها.

(٦) التأكد من معرفة الشعور الحقيقى للعميل فى كل خطوة من دورة المبيعات حتى لا يحدث تضليل له .

(٧) الاجابه على الاسئلة والاعتراضات بطريقه مستقيمه وليست ملتوية. فالاعتراضات يمكن أن تصبح مزايا.

(٨) السوءال عن الطلب .

ويمكن اضافة العديد من النماذج الاخرى الى هذه القائمة السابقة والتى تساعد على زيادة تحسين مهارة البيع .

وعلى أية حال فقد أوضح البعض بأن تحسين أداء رجل البيع يتعلق بثلاث أبعاد رئيسية وهى استخدام المناقشة المركزة فى المقابلات البيعية (أى التركيز على الشراء وتفصيلاته) ، وادارة الوقت بطريقة جيدة فكلما زاد الوقت فى التحدث عن شيىء ما صغير كلما قل اعتبار المستهلك للبائع عادة ، وأيضا فان احتفاظ رجل البيع بقوته يعتبر من الاهمية بمكان بالنسبه له (Gelbrman, 1990).

وأيضا فانه يمكن استخدام تحليلات متعلقه بالتعاملات لتحسين المهارات البيعية للافراد وذلك من خلال استخدام النماذج البيعية الناجحه . ويساعد تحليل المعاملات فى شرح الظواهر التى قد تنشأ من استخدام النماذج الناجحه واقتراح الطرق العملية لتغيير هذه المهارات من النظرية الى الاستخدام اليومى .

ويوجد العديد من النماذج لنجاح العملية البيعية وتعظيم الاتصالات الواضحه بين رجل البيع والعملاء وتساعد على تركيز رجل البيع على احتياجات المستهلك واستخدام وقت رجال البيع بطريقة أفضل وأيضا ترجمة تلك النماذج الى اتجاهات وقواعد لتحقيق النجاح . فعن طريق استخدام تحليلات المعاملات يمكن لرجال البيع التركيز على أسباب الصعوبات نفسها . فاستخدام أدوات تحليلات المعاملات تساعد على الامداد بالسبب والتأثير على قدرته على تنفيذ شيىء ما وأيضا تمده تحليلات المعاملات بالادوات التى يحتاج اليها لفهم لماذا يوجد صعوبات فى تطبيق النماذج البيعية التى يعرفها جيدا وتسبب النجاح له . فيمكن مع تحليلات المعاملات ادراك الرسائل السالبه التى يمكن أن

تحطم المجرى الوظيفى البيعى • وأيضا تساعد تلك التحليلات على امداد مدير المبيعات بالروءية الواضحه والضرورية لفهم كيفية وصول رجل البيع لتحقيق المبيعات المرتقبة وكيف يمكن للمدير مساعدته على تحقيق ذلك •

وتساعد أيضا تحليلات المعاملات فى الاتصالات البيعية وذلك نظرا لان رجل البيع يحتاج الى الاتصال المتبادل لعمل صفقات منتجه مع عملائه • فتمد تحليلات المعاملات بطرق لتحليل الصفقات وأيضا تمد بالادوات التى تساعد على تحقيق الاتصالات الفعاله وبالتالى فان تحليلات المعاملات تساعد على تحسين أداء رجال البيع وأيضا تساعدهم على خلق معاملات أكثر وفى نفس الوقت معاملات على درجة من الاهمية والتمتع بعمل البيع • فعن طريق استخدام تحليلات المعاملات يمكن لرجل للبيع فهم لماذا يتصرف الافراد بطريقة معينه وهذا بالطبع على درجة كبيرة من الاهمية للمعاملات البيعية•

نظرة شمولية لتحسين الاداء البيعى •

تقليديا فقد كان يتم قياس انتاجية رجال البيع بناء على عدد الوحدات المباعة والدخل بدون توجيه كثير من الانتباه الى جانب التكاليف من معادلة الارباح • ونظرا لزيادة التضخم فان الحاجه ماسة للاهتمام بالتكاليف ومحاولة تخفيضهاعلى قدر الامكان حتى يساهم ذلك من الحد من التضخم وفى تحسين كفاء ة رجال البيع • فتخفيض التكاليف يمكن أن يتم عن طريق استخدام طرق توفير الوقت وجعل مجهودات رجال البيع أكثر فعالية• وأيضا يمكن زيادة كفاءة رجال البيع باستخدام التليفون لتخفيض الوقت المنفق على الزيارات فى بعض الحالات ، وتخصيص المجهود وتحديد الطرق والمسارات بالكمبيوتر والطلب الاتوماتيكى ، الى غير ذلك •

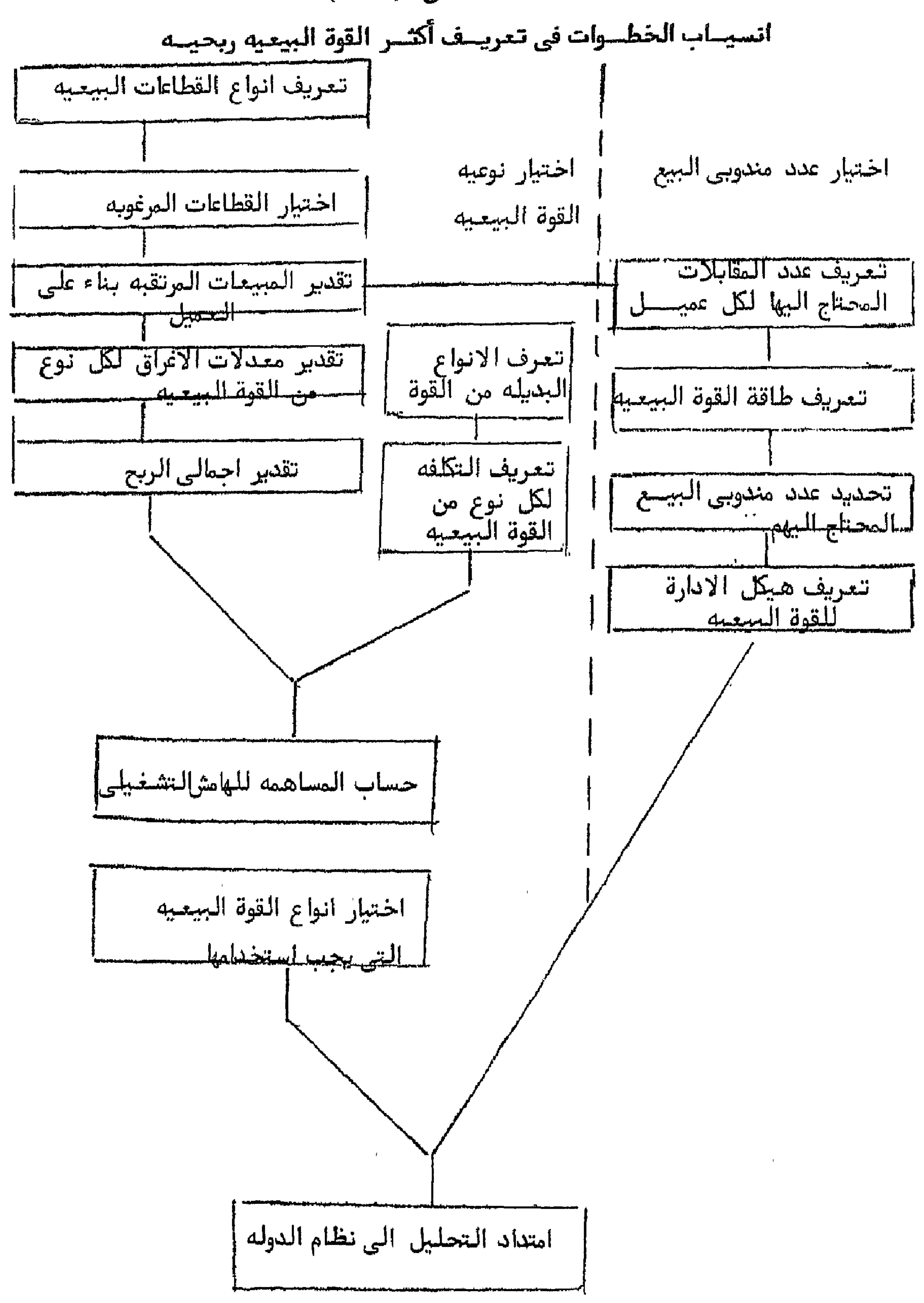
هذا ونجد ان البعض قد ركز على أهمية الاختيار للقوى البيعية وفى تحديد الخطوات اللازمة لكى يتم تحديد أكثر القوة البيعية ربحية كما هو موضح فى الشكل (٤١) التالى .

والجدير بالملاحظة بعد استعراض ما سبق أن نوضح هنا أن تحسين الاداء البيعى هو محصلة لكل ما تم الاشارة اليه فيما سبق بالاضافة الى غيره من متغيرات • فتحسين الاداء البيعى يرتبط بفلسفة المنشأة بكاملها وفلسفة ادارة التسويق والمبيعات وما يتعلق بتلك الفلسفات من متغيرات توء ثر على الاداء البيعى ودرجة التحسن به•

وعلى سبيل المثال فان فلسفة المنشأة الادارية والتسويقية يمكن أن تتضمن عديد من

شـــــكل (٤١)

انسيـاب الخطـوات فى تعريـف أكثـر القوة البيعيه ربحيـه



المصـــــدر: Fogg & Kokus, 1973, P. 9

المتغيرات التى تنعكس على الاداء البيعى وجهود الهيئة البيعية . والجدير بالذكر أن فلسفة المنشأة يتم ترجمتها الى خطط واستراتيجيات معينه من بينها الخطط والاستراتيجيات التسويقية وما تتضمنه من أهداف وسياسات وغيرها . ان تلك الخطط والاستراتيجيات يجب أن تكون مرآة تعكس المتغيرات الجوهرية المتعلقه بتلك الفلسفه . ان خطط واستراتيجيات المنشأة حتى تتسم بالفعالية يجب أن تكون ترجمة مفصله لفلسفة المنشأة والمتغيرات المتعلقه بتلك الفلسفة. ففلسفة المنشأة فيما يتعلق بالجانب التسويقى ترتبط بمتغيرات تتعلق برضاء المشترى وبرضاء أفراد الهيئة البيعية ورجال البيع والتى تنعكس بدورها على رضاء المشترى ، ومن ثم فان الفلسفة البيعية والتسويقية من أجل رضاء المشترى لابد وأن تتضمن متغيرات معينه تتعلق برضاء القوى البيعية . ومن ثم فان الفلسفة البيعية والتسويقية يجب أن تتضمن عديد من المتغيرات التى تتعلق بالحفز والدافعية لرجال البيع والتدريب والتهيئة والاختيار وتقييم الاداء البيعى والترقى وضمان مستقبل وظيفى أفضل بصورة مستمرة لرجال البيع الى غير ذلك مما ينعكس على الاداء المرضى .

نظرة تحليلية

اذا نظرنا الى عملية تقييم رجال البيع لوجدنا أنه يوجد العديد من المداخل لتقييم الاداء وفى نفس الوقت فان عملية التقييم تعتبر ضرورية وعلى درجة من الاهمية من أجل معرفة صلاحية الاختيار والتدريب واتخاذ القرارات المتعلقه بالترقية والاجور والعمولات وغيرها . هذا بالاضافة الى أهمية التقييم بالنسبة لرجال البيع أنفسهم وذلك لامدادهم بالمعلومات الراجعة والتى تساعدهم على تحسين الاداء والتخطيط للمستقبل الوظيفى . هذا بالاضافة الى أن عملية التقييم تلعب دورا هاما فى زيادة فاعلية المنظمة التسويقية نظرا لانها توءثر على أداء رجال البيع ودافعيتهم ودرجة رضاءهم .

وبناء على ذلك فانه يجب أن تحقق طريقة التقييم العداله كما يجب أن تمكن من عدم التمييز وتتسم بالموضوعية وتتم على فترات زمنية كافية للتأكد من صحة التقييم. ولكى يتم التحقق من فعالية نظام التقييم فانه يجب التحقق من صحة المحتوى والاعتمادية وذلك للتأكد من أن نظام التقييم يمكن من قياس الاداء بدقه (Holley & Field, 1975) .

وبالرغم من وجود العديد من أنظمة التقييم الموضوعية والحكمية والسلوكية إلا أنه

لا يوجد اتفاق عام على وجود نظام يصلح للتطبيق فى جميع الظروف وجميع الحالات• وعليه فان اختيار نظام معين يتوقف على الظروف والعوامل المرتبطة بالموقف • هذا وقد أوضح كيلى فى نموذجه الشرطى لتقييم الاداء بعض المبادىء العامة التى تحكم ذلك Ke-) eley , 1978) • هذا من جهة ومن جهه أخرى اذا نظرنا الى معظم الكتابات فى هذا الموضوع نجد أنها ركزت أساسا على الطريقة التى يتم بها التقييم ومدى دقتها وكيفية تجنب التحيز وكيفية استخدام طريقة أفضل وكيفية تدريب المُقيمين وخلافه• ولكن من الملاحظ أنه لم ىتم التركيز بطريقة كافية على توقيت التقييم ومتى تتم عملية التقييم وهل من الافضل أن تتم على فترات قصيرة أم على فترات طويلة،وبالرغم من ذلك فان أحد المبادىء الاساسية التى تستند عليها عملية التقييم أن يكون التقييم خلال فترات زمنية كافية رغم عدم تحديد ذلك المدى الزمنى ، وعلى أية حال فان كلا من التقييم السريع والبطىء له مميزاته وعيوبه• وعليه فانه من المفضل أن يتم استخدام التقييم المتأنى بحيث يستفيد من مزايا النوعين من التقييم ويقضى على عيوب كل منهما• وعلى أية حال فانه يوجد العديد من وجهات النظر فى هذا الموضوع • وقد يرى البعض ألا يتم تحديد وقت معين وانما يترك للظروف ويمكن أن يصبح سريعا أو بطيئا على حسب العديد من العوامل والمتغيرات •

وهنا اذا نظرنا الى أهمية التقييم ومدى تأثيره على كل من رجال البيع والمنظمة التسويقية لوجدنا أن المنظمات التسويقية أصبحت أكثر تعقيدا وأكثر تشابكا حيث تتأثر بالعديد من المتغيرات التى تتسم بالديناميكية والحركية،كما يوجد العديد من المواقف التى يتعرض لها رجال البيع والمنظمة• ومن ثم فان تقييم رجال البيع يجب أن يكون على أساس مدى قدرتهم على التعامل مع تلك المواقف ذات المتغيرات المتباينه فى السوق ، وأيضا مدى قدرتهم على التحكم فى المتغيرات المرتبطة بتلك المواقف وتطويعها (أو على أدنى تقدير التكيف معها) من اجل تحقيق الاهداف المرغوبة على أفضل وجه ممكن •

وبناء على ذلك فان تقييم رجال البيع يكون على أساس مدى قدرتهم على مواجهة المواقف المختلفه ، وبما أن تلك المواقف تكون متباينه وقد لا تتسم بالتكرار فى كثير من الاحيان كما أن التعرض لمواقف عديدة قد يستغرق وقتا غير محدد لذا فان التقييم على أساس مدى قدرتهم على مواجهة تلك المواقف يجب أن يستغرق وقتا أطول حتى يمكن تقييم رجال البيع تقييما موضوعيا وعادلا • هذا من جهة ومن جهة أخرى فان رجال البيع عندما يعرفون بأن التقييم سوف يكون متأنيا فانهم يركزون عند اتخاذ القرارات والافعال على تحقيق الاهداف طويلة المدى • أما اذا كان التقييم سريع فان رجال البيع يتجهون فى قراراتهم وأفعالهم نحو تحقيق الاهداف القصيرة بدرجة أكبر لان ذلك يكون له أثره

عند التقييم السريع لهم،هذا بالاضافة الى أن التقييم السريع قد يشجعهم على القيام بأية أفعال غير سليمة من أجل تحقيق الترقى أو أخذ عمولات الى غير ذلك• وبالرغم من أن التقييم السريع يوءكد على أهمية الابداع والفردية الا أنه يعد تهديد للتماسك والانتماء نحو المنظمة ويساعد على خلق ظروف من عدم المساواة أو من المنافسة غير الشريفه بين رجال البيع• وذلك يخل بمبدأ هام من مبادىء التقييم حيث أن المساواة لا تتحقق اذا كان التقييم سريع بسبب أخطاء الفرص نتيجة قصر فترة التقييم• ومن ثم فان الاتجاه نحو التقييم المتأنى يساعد على تحقيق التعاون والولاء بين رجال البيع وبعضهم البعض وبينهم وبين المنظمة •

ومن الجهة الاخرى فقد يشير البعض الى أن التقييم السريع يتيح الفرصه لاعطاء رجال البيع معلومات راجعة على درجة كبيرة من الاهمية فى كثير من الاحيان (Sul-livan, 1983; Pearce & Porter, 1986) • فالمعلومات الراجعة فى هذا الخصوص سواء كانت موجبه أم سالبه تعتبر على درجة من الضرورة فى تأثيرها على قبول المعلومات (Landy & Farr, 1983) • وبالرغم من وجود العديد من البحوث فيما يتعلق بقبول المعلومات أو عدمة الا أنها لم توضح بطريقة مباشرة مدى تأثير ذلك على السلوك اللاحق بالنسبة لرجال البيع وعلى اتجاهاتهم فى السوق •

هذا وقد أشار العديد من الكتاب فى تحليلهم للاستجابه الدفاعية للمعلومات الراجعة السالبة الى أن الافراد يمكن أن يحاولوا التصرف بطريقة شيطانية عندما يتم تقييمهم تقييما منخفضا بالمقارنة بزملائهم • فقد أوضح تايلور ورفاقه أنه حتى اذا كان نظام التقييم عادل ، فان المعلومات المرتدة السالبه يمكن أن تهدد حرية الفرد وقد ينتج عنها ردود فعل مضادة من جانب الفرد تجاه المشرف فيما يتعلق بالطاعة والاحترام (Taylor , et.al.,1984) • هذا وقد أوضح البعض الاخر أن المعلومات المرتدة عن التقييم عادة ما توءثر على الثقه بالنفس وعلى الاداء وكذا على دوران العمل (Thompson & Halton,1970) • وقد أوضح البعض الاخر أنها توءثر على المعنويات والاغتراب (Meyer,1975 ; Mowday, et.al., 1979) • وقد أوضحت بعض الدراسات أن مجهودات تحسين التقييم وجعله ملائما لا تمنع من حدوث تتابعات أهمها انخفاض الانتماء من جانب رجال البيع الذين تم تقييمهم بطريقه غير مرضية نتيجة شعورهم بعدم الاهمية وعدم المساهمة الفعالة فى تحقيق الاهداف • انأى نظام للتقييم يمد بمعلومات عن ترتيب رجل البيع ومقارنته بزملائه قد لا يقابل بالقبول من جانب أولئك الذين يكون أداثهم غير مرضى ومن هنا فان على المنظمة أن تأخذ فى الاعتبار مدى تأثير نظام التقييم

على الاداء والانتماء ليس فقط لهؤلاء الافراد ذوى الاداء المرتفع وانما أيضا بالنسبه لذوى الاداء المتوسط أو المقبول • ومن ثم فان التقييم السريع والامداد بالمعلومات الراجعـه بصورة دورية سريعه قد يكون له آثار سالبه على رجال البيع وخصوصا فى حالة المعلومات المرتده السالبه• وعلى أية حال فان التقييم السريع لن يكون ذو فعالية كبيرة فى تلـك الاحوال •

وعموما فان هناك من الوسائل ما يمكن من التغلب على تلك العيوب المرتبطـة بالتقييم السريع وكذا البطىءبحيث يتم اعطاء المعلومات المرتدة بطريقه غير مباشرة بمـا لا يوءثر على المعنويات والاتجاهات والسلوك والاداء • هذا بالاضافة الى ان اشتـراك رجال البيع فى تطوير وتصميم عملية التقييم يساعد فى الحصول على تقييم أكثر دقه• وقـد أثبت البعض أن أنظمة التقييم يجب النظر اليها نظرة واسعة على أنها نظام متطور لاتخاذ القرارات،ويجب اختبار كل من مدى العلاقه الوطيدة والحساسية والاعتمادية بعنايه• كمـا يجب اختبار مكونات النظام المصمم والتأكد من دقتها وتكاملها وفعاليتها قبل البدء فـى التقييم (Cascio,1982) •

الفصل الثانى

رقابـة وتقـييم النشـاط الترويـجى

مقدمة

نظرا للتطورات الهائله فى عالم الصناعه ونظرا للظروف البيئيه التى تتسم بالتغيير المستمر وما يتبع ذلك من زيادة المنافسه ووجود معدل عالى للتطور فى المنتجات الجديده، فان وظيفة البيع أصبحت تشكل مركزا لنجاح المنافسه فى الاسواق سواء كانت اسواق المنتجات او أسواق تقديم الخدمات (Kashani & Murray , 1989) •
ولذلك فان الادارة يجب ان تستند على التخطيط والتنفيذ الفعال • وعلى أية حال ، فانه يوجد العديد من المشكلات التى يمكن أن تواجه ادارة البيع وتوءثر على فاعليتها ، ومن أمثلة تلك المشكلات عدم وجود الاتصالات والمقابلات الكافيه ، ووجود التناقص بأنظمة المكافآت، والقيام بأدوار (لعب أدوار) من أجل اجراء تعديلات بغرض تحقيق مكاسب شخصيه أو مكاسب قصيرة المدى ، وعدم توافر المديرين الاكفاء ، أو غير ذلك • ومن ثم فان السبيل لتحقيق ادارة بيعيه وترويجيه فعاله هو التغلب على مثل تلك المشكلات•

ويمكن التغلب على تلك المشكلات عن طريق التخطيط السليم لكل الانشطه الترويجيه التى تقوم بها ادارة البيع والترويج متضمنا ذلك أن يتم التخطيط لنظام الاختيار والتقييم لرجال البيع بحيث يتم ذلك على أساس علمي سليم وألا يتدخل عنصر الجنس أو العرق أو اللون أو خلافه فى عملية التقييم (Genilule, 1991) • وهذا بالاضافة الى القيام بالانشطه الاخرى المتعلقه بالحفز والدافعيه بطريقه فعاله الى غير ذلك •

وهنا يجب عدم اغفال الدور المتداخل والهام للتكنولوجيا ، ويجب الاخذ فى الحسبان أن التكنولوجيا أصبحت تشكل الاختيار، والاختيار أصبح يشكل مكان السوق ، وأصبح هناك مفهوم جديد للسوق بدلا من تسويق "العمل أكثر" الى التسويق المبنى على المعرفه والتكنولوجيا الذى يوءكد البقاء أولا وأخيرا لرجل البيع دون أى شيىء آخر• وفى العصر الراهن يصبح هدف التسويق هو ملكية والاستحواز على السوق وليس فقط بيع المنتج • فالتسويق أصبح كل شيىء ، وكل شيىء أصبح التسويق (Mckenna , 1991) • وأصبح ذلك كله مرهون بكفاءة رجل البيع ومهارته ومعرفته بالتكنولوجيا حيث يكون رجل البيع ضروريا لتعريف المشترى بتكنولوجيا السلعه والخدمه المباعه وكيفية استخدامها الى غير ذلك • ومن ثم يصبح البقاء لرجل البيع فى العصر الحديث أكثر من أى شيىء آخر • فالمتعارف عليه أن "الزبون هو سيد السوق" ولكن فى عصر التكنولوجيا المتناميه سوف يصبح رجل البيع هو سيد السوق تماماكالزبون ، لماذا ؟ لان

الزبون سوف يحتاج الى رجل البيع الى حد كبير لتعريفه وتعليمه تلك التكنولوجيا المتعلقه بالسلعه أو الخدمه الجديده وكيفية استخدامها وما شابه ذلك ٠

وعلى أية حال فانه فى الوقت المعاصر نجد أن تسويق المنتج أصبح يضفى عليه صبغه خدميه ، وتسويق الخدمه أصبح يضفى عليه صبغه انتاجيه ، ولذا فان مهارات رجل البيع فى بيع السلعه أو الخدمه تكون متماثله تقريبا ، والاختلاف فى المعرفه التى يحتاج للالمام بها عن السلعه أو الخدمه ومواصفاتها وخصائصها الى غير ذلك من الجوانب الفنيه ٠

هذا ونجد أنه يجب الا يتم الفصل بين التسويق للسلع الصناعيه والسلع الاستهلاكيه فى جميع قطاعات السوق ٠ وبينما يكون هناك تعارف على أهمية وجهات النظر المتعلقه بالمستهلك والمشترى النهائى ، فان الدراسه تقترح أنه بالتركيزبالدرجه الاولى على حاجات المشترى الصناعى ، فان نوع (درجة) من التوحد سوف تتحقق بين الانظمه الصناعيه والانظمه الاستهلاكيه (أنظمة المستهلك) على كل من المستوى الاكاديمى والعملى (Bernard, 1988) ٠

ومن واقع البيع ورجال المبيعات نجد مثالا يوضح عدم التفاوت وعدم الاختلاف الكبير بين رجال البيع فى مجال التسويق الصناعى وفى مجال التسويق الاستهلاكى، فالاختلاف يكون فى المعلومات عن المنتج وعن الشركه ولكن ذلك قد يحدث حتى بين الشركات فى نفس الصناعه ٠ أما وظائف رجل البيع فتكون من حيث المبدأ متماثله٠ ولكن الاختلاف الذى يمكن أن يوجد بدرجه ملحوظه بين التسويق الصناعى والتسويق الاستهلاكى قد يكون على مستوى بائعى التجزئه حيث تكون هناك حاجه لمهارات مختلفه ومداخل مختلفه وذلك لتحقيق التوافق بين خصائص المنتجات وبين حاجات المشترين ٠ وبالرغم من ذلك فان الاسس والمبادىء العريضه المتعلقه باختيار وتعيين وتدريب وتقييم ومكافأة وحفز رجال البيع وغيرها قد تكون واحده فى كثير من الاحيان ٠

وعلى أية حال ، فالتسويق الصناعى لا يختلف عن التسويق الاستهلاكى فى كونه يتطلب نفس المتطلبات التجاريه، وأنه يهدف الى نفس الهدف المتعلق بالانتاج والامداد بشيىء ما لمواجهة حاجات المشترى ٠ وهذا يعطينا موء شرا على أن التسويق الصناعى والتسويق الاستهلاكى لا يختلفان عن بعضهما البعض فى الاسس والمبادىء التسويقيه والاهداف العريضه ٠

ولكن بالرغم من ذلك فان هناك اختلافات بين التسويق الصناعى والتسويق الاستهلاكى من حيث التفاصيل المتعلقه بالخطط التسويقيه والبيعيه والرقابه عليها وكذا

من حيث المهارات والمعلومات المتعلقه بالتنفيذ العملى لتلك الخطط وما يتطلبه ذلك من تفاوت فى للمهارات والمعلومات على جميع المستويات وخاصة على المستوى التنفيذى المرتبط برجال البيع فى علاقاتهم بالمشترين النهائيين •

وبناء على التقديم السابق يتضح اهمية الدور الذى تقوم به ادارة البيع ورجال البيع وأهمية الانشطة التسويقيه الاخرى ومنها نشاط الترويج • فنجد أن مدير الترويج لا يمكن أن يمارس الرقابه على الانشطه الترويجيه ، اذا لم يتم امداده بالمعلومات التى بناء عليها يقوم بعملية التقييم لهذه الانشطه ، فالمعلومات هى نقطة الانطلاق لسد الفجوة الادارية عموما والرقابيه على وجه الخصوص • وبناء عليه ، فان عملية الرقابه تتطلب معلومات والتى بناء عليها يتم اتخاذ الافعال التصحيحيه وذلك حتى يمكن تحقيق ما تصبوا اليه المنشأة• ان الرقابه فى الحقيقه يجب أن تكون فعاله ونشطه كما يجب أن تكون عمليه مستمره، وعليه فانه توجد حاجه ماسه الى وجود معلومات منتظمه ومستمره• ولقياس اجمالى الفاعليه الترويجيه للمنشأة فانه توجد حاجه ماسه الى توافر المعلومات عن المبيعات والنصيب من السوق الى غير ذلك • وعلى أية حال ، فانه توجد تعقيدات يمكن التحكم فيها الا أن بعض التعقيدات قد لا يمكن التحكم فيها • وفى غالبية الحالات فان تلك التعقيدات قد تمنع استخدام المبيعات كمقياس خاص لقياس فاعلية الترويج • ويوجد مقاييس أخرى للرقابه والتقييم لمساعدة مدير الترويج قبل وضع المجهودات الترويجيه موضع التنفيذ وأثناءها وبعدها • وهذه المقاييس تتراوح ما بين تقديرات غير مكلفه للعملاء المرتقبين الى دراسات مصممه بعنايه وتتضمن مقابلات شخصيه مكثفه قبل وبعد ادارة النشاط الترويجى •

فبعد أن يتم تطوير خطة الترويج ويتم تنفيذ الخطه وتقييم أدائها ، يتم اختبار التأثيرات المتضافره لكل الادوات الترويجيه ، وهذا يعتبر مكلفا بعض الشيء• فلو يوجد حاجه الى اختبار السوق لمقارنة العائد من المبيعات من مختلف التضافرات للادوات الترويجيه التى تم تجريبها فى مختلف المناطق السوقيه ، فان هذا بالطبع يكون مكلفا جدا • وفى الحياه العمليه ، فان المديرين يقومون بتقييم كل مكون من مكونات المزيج الترويجى على انفراد ، وذلك نظرا لان المعلومات المحتاج اليها من كل مكون تختلف عن الاخرى • فمثلا فى تقييم فاعلية حملة الاعلان بالبريد المباشر ، فذلك يتطلب فقط حساب عدد الطلبات التى تم تلقيها • ولقياس فاعلية رجال البيع فان ذلك يتطلب عددا من المؤشرات للاداء مثل مقارنة الحصص البيعيه، حساب عدد المقابلات البيعيه التى يتم عملها ، وباستخدام الحكم الشخصى حيث يتم تقييم جوده الاتصالات الشخصيه التى يتم عملها مع العملاء •

وعلى أية حال ، فان الهدف من عملية الرقابه والتقييم للانشطه الترويجيه هـــى تحديد لما حدث وما يحدث وما سوف يحدث أثناء فترة الحمله الترويجيه، وأيضا تتضمـن قياس لجودة ذلك وبحدوث وتحديد الافعال التصحيحيه الملائمه اذا تطلب الامر ذلـك• وهنا فانه من الضرورى توافر أدوات القياس العلميه الصحيحه والا فان الاحكام سوف لاتكون صحيحه • كما يجب أن تتوافر صوره صحيحه عن النشاط الناتج عن الجهود الترويجيه• فيجب أن يتم فحص الاداء والامداد بصورة دقيقه عما يحدث وحدث وما سوف يحدث• ويجب أيضا أن يتم قياس جودة الاداء (Margolis, 1963).

ان الانشطه الرقابيه تتابع تقييم الاداء• فطالما يوجد حجم على نتائج المجهـودات الترويجيه فانه يجب أن يكون الفعل الموجود مطابقا لهذا الحكم• ان الانشطه الرقابيه تتراوح ما بين عدم فعل شيىء حيث أن الاداء يكون مقبولا ، (وقد يكون من الافضل الاتجاه الى تحسين الاداء بطريقه أفضل مما هو مقبول) ، الى تغيير كامل فى الخطة الترويجيـه• ان الهدف الرئيسى لنظام الرقابه هو الامداد بموء شرات واضحه عن الافعال الضروريـــه للتأكيد على أن البرنامج الترويجى يسير فى الطريق المرغوب• ولذا فانه لابد من اتخـــاذ الضمانات الكفيله بتقييم نظام الرقابه والتقييم على أساس علمى سليم وتنفيذه على الوجـــه المرغوب وذلك بما يضمن القيام بعملية الرقابه والتقييم على أفضل وجه•

ونجد أنه لكى يمكن لنظام التقييم والرقابه تحقيق النجاح فانه يجب أن يرتكز علـى بعض الابعاد الضروريه لتحقيق النجاح للنظام وهى الفهم الواضح والتحديد الدقيق للاهداف من وراء برنامج الترويج، والتركيز على مقاييس الاداء الحرجه والتى توء ثر على نجـــاح أو فشل برنامج الترويج ، وأيضا فان وضع الافعال الرقابيه موضع تنفيذ بالسرعه الملائمـــه يعتبر على درجه كبيره من الاهميه والا فان التكاليف سوف ترتفع وسوف يوء ثر ذلك علـى فاعلية برنامج الترويج ولذلك لابد من تنفيذ وتطبيق الافعال الرقابيه فى الوقت المناسب•

عــمــلــيــة الــتــقــيــيـــم

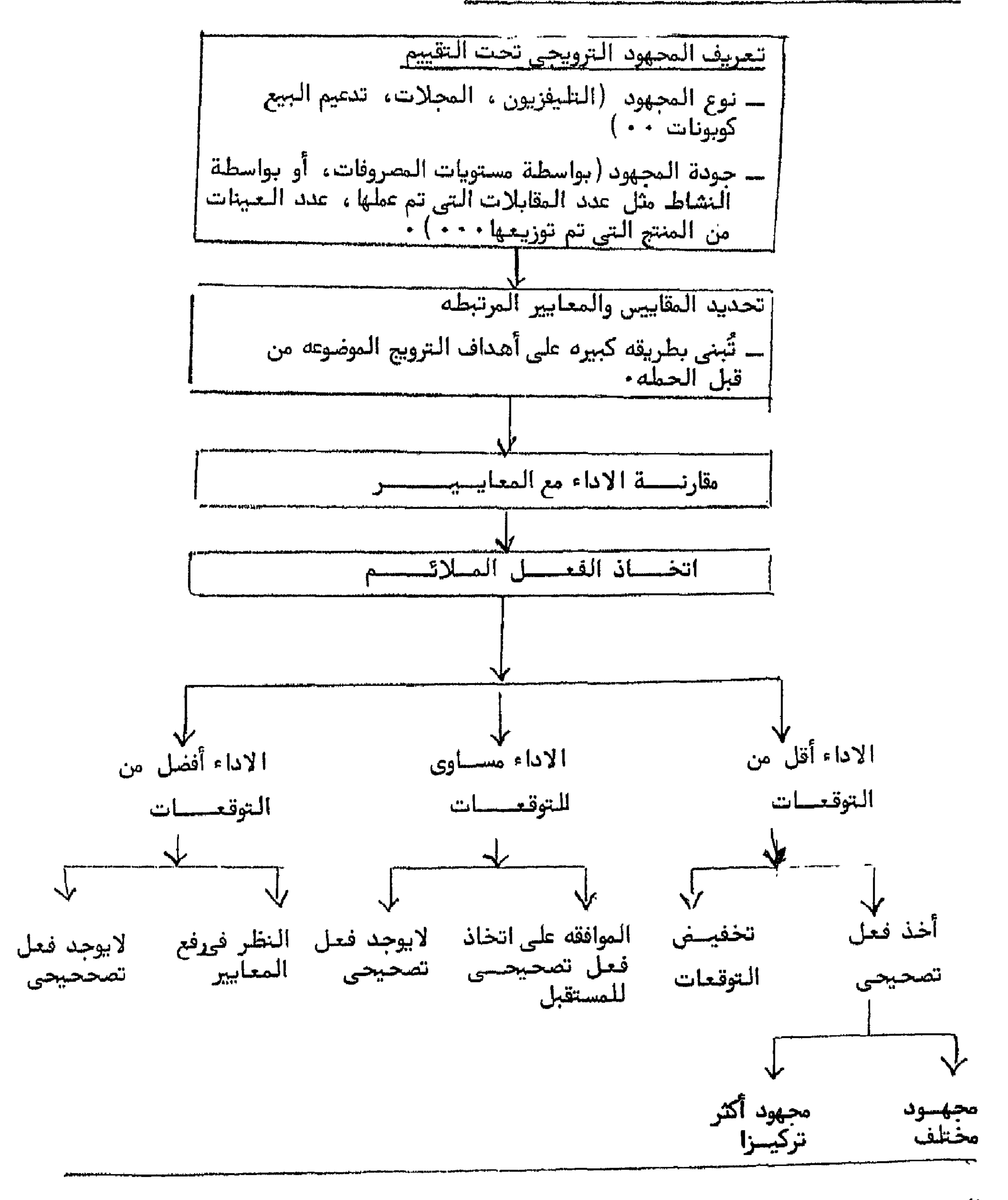
لقد تم التركيز على مكونات النشاط الترويجى (المزيج الترويجى) وقد تم ايضاح أن تنفيذ البرنامج الترويجى هو نشاط متضاعف يتطلب التكامل والتنسيق بين كل من الاعلان والبيع الشخصى، ومروجات (منشطات) البيع، وأنشطة النشر والعلاقات العامه• وعمومـا فان العوائد المتوقعه من الحمله الترويجيه للمنشأة يستند على الافتراض عن البيئه التى تعمل فيها وقدرة المنشأة على تنفيذ الخطه الترويجيه• وعندما يتم تنفيذ الانشطه يمكـن أن يحدث انحراف عن الخطط الاصليه، فالاداء يمكن أن يقل عما هو متوقع•

ان الادارة الجيده للانشطه ولبرامج الترويج تساعد على اكتشاف المشكلات بالسرعه المطلوبه وسوف تحدد بدرجه معقوله من الدقه لاتخاذ الفعل التصحيحي الملائم• ان الحملات الترويجيه يمكن أن ترتبط بتكاليف كبيره ، ولذا فان منع المشكلات الرئيسيه يساهم فى خفض التكلفه بدرجه أفضل من معرفتها بعد وقوعها وتصحيحها • وللتأكيد على اتمام الحمله الترويجيه كما هو مطلوب، فان الادارة يجب أن تملك نظام اختبار وتعضيد الاداء • وللتأكيد على ادارة الحمله بطريقه مسلسله فان النظام يجب أن يكون قادرا على وصف وتوضيح الابعاد (المتعلقه بالجهود الاتصاليه) والتى تتطلب أفعال تصحيحيه كما هو موضح فى شكل (٤٢) • فتعريف الجهود الترويجيه واعداد المقاييس على أساس علمى صحيح والقياس العلمى للاداء تعتبر كلها مهمه لضمان الاساس العلمى لنظام الرقابه والتقييم، والمقارنه واتخاذ الافعال التصحيحيه الملائمه تعتبر مهمه لضمان الاساس العملى لنظام الرقابه والتقييم بما يمكن من القيام بالمهام الرقابيه والتقييميه على الوجه المطلوب لتحقيق الاهداف المرغوبه (وليست المتاحه) على أمثل وجه•

وعلى أية حال ، فان المنظمه تستطيع منع النمشكلات الرئيسيه واتخاذ أفعال ملائمه عندما تفهم الادارة كاملا المفاهيم المتعلقه بالتقييم والرقابه• ان فهم تلك الجوانب المتعلقه بالتقييم والرقابه يوجه انتباه الاداره الى الاشياء الحرجه بدلا من المحددات الاقل أهميه لنجاح الانشطه الترويجيه، والعناصر التى توضح فى الحقيقه اتجاه الاداء • ان قيمة البرامج الترويبجيه يكمن فى قدرتها على تحسين مركز المنشأة التنافسى • ولتقدير قيمة الانشطه والبرامج الترويجيه ، فان اجراء ات التقييم يجب أن تأخذ فى الاعتبار المجهودات والاداء السابق واستخلاص ما اذا كانت البرامج والانشطه الترويجيه قد ساهمت فى تحسين مركز المنشأة أم لا • ان استخدام نتائج المعلومات التاريخيه فى تحديد النجاح طويل الاجل أو المشكلات التى قد تكون من الصعوبه تحديدها فى الاجل القصير•

ان التقييم الكامل للاداء لا يأخذ فى الاعتبار فقط ماذا تفعل المنظمه بالمقارنه بالاداء فى الماضى وانما أيضا ماذا تفعل بالمقارنه بالمنافسين لها • فان معرفة أداء المنافسين يعتبر من العوامل الحرجه والتى يجب أخذها فى الحسبان عند التخطيط لتحسين الاداء فى المستقبل • ان معرفة مجهودات وأداء المنافسين يساعد على الامداد بالمعلومات التى تمكن المدير من اتخاذ رأى معين فيما يتعلق باسباب وجود مكاسب أو خسائر كنتيجه للانشطه والبرامج الترويجيه الحاليه• فمثلا لو أن المدير قد لاحظ انخفاض كبير فى نصيب الشركه من السوق خلال فترات عديده، فانه من الضرورى القيام بعمل تحليلات تنافسيه لتحديد أين ذهب النصيب من السوق ولماذا حدثت تلك

شـــكل (٤٢) : عملية التقييــــم والرقابـــه



المصـــــــدر : Govoni , et. al., 1986, P. 487.

الخسائر.

وبناء على ما سبق نجد أن نظام التقييم والرقابه يجب أن يستند على بعض الخطوات والانشطه والتى يمكن أن تحدث فى تتابع معين . فهذا النظام لا يتكون من تراكم بعض الانشطه المستقله ولكن تلك الانشطه متداخله ومعتمده على بعضها البعض. وتتضمن تلك الخطوات أولا : تعريف المجهود الترويجى وايجاد موء شرات حقيقيه لقياس هذا المجهود والتى تعكس العمل فى الحقيقه سواء ما يتعلق بالاعلان أو البيع الشخصى ، والعلاقات العامه ومروجات البيع الاخرى . ثانيا : اختيار مقاييس الاداء وهذه المقاييس تتعلق بالاتصال والتأثيرات المتبعه، ومن المقاييس التى يمكن استخدامها تحليلات الجمهور ، ومقاييس الوعى، ومقاييس الفهم ، ومقاييس الاقتناع ، ومقاييس الانتباه، ومقاييس الشراء ، ثالثا : تأسيس المعايير ، رابعا : مقارنة المعايير بالاداء، خامسا : اتخاذ الفعل التصحيحى. فالتقييم لاجمالى البرنامج الترويجى وعناصره توضح ما تم تحقيقه من المجهود الترويجى بالمقارنه بالخطه. ويقوم نظام الرقابه بتعريف وتحديد الانشطه الضروريه للتأكد من أن البرنامج قد حقق الاهداف المرغوبه . ففى حالة عدم وجود اختلافات ، فقد يتم عدم اتخاذ أى فعل ، أو قد يتم القيام والامداد بالفعل التصحيحى بناء على وجود نتائج غير مرغوب فيها ، أو قد يتم اتخاذ فعل وقائى وفحص المشكلات قبل وقوعها . ، سادسا : توجيه أو تركيز الانتباه ، إن الافعال التصحيحيه تتطلب التوجيه نحو البرنامج ككل أو نحو عناصر محدده منه .

تصنيف المعلومات لأغراض الرقابه والتقييم

من أجل تحقيق الفاعليه فى ادارة الانشطه الترويجيه، فانه من الضرورة بمكان توافر المعلومات حتى يمكن اتخاذ الافعال التصحيحيه عند الحاجه الى ذلك. وهنا فانه من الاهميه بمكان معرفة أنواع المعلومات التى يمكن أن تتوافر لمساعدة مدير الترويج على رقابة وظيفته بفاعليه. وعلى أية حال ، فانه يمكن تقسيم أنواع المعلومات باستخدام ثلاث طرق : (١) بناء على نوع المقياس ، (٢) بناء على توقيت المعلومات ، (٣) بناء على طبيعة تصميم البحث الذى يخلق المعلومات . وعلى أية حال ، فانه يوجد العديد من الطرق التى يمكن بها تقسيم المعلومات. ولكننا سوف نقوم بالتركيز فقط على تلك التقسيمات الثلاثه فيما يلى (Tillman & Kirkpatrick, 1972 ; Kerin & Peterson , 1987):

تقسيم المعلومات بناء على نوع المقياس.

ان تجميع المقاييس بناء على أنواع متشابهه يعتبر من أكثر الطرق شيوعا لتقسيم

المعلومات • فمثلا مقياس نسبة التكلفه هي أساسا واحده سواء تم استخدامها لقيــــــاس تكاليف الاعلان ، أو تكاليف البيع الشخصي، أو تكاليف مروجات المبيعات الاخرى • ان تقسيم المعلومات الى أنواع بناء على نوع المقياس يقترح التقسيمات الفرعيه الاتيه والتـــــي تعتبر ذات أهميه للترويج •

المبيعــــات : ان مقاييس المبيعات يمكن أن تكون اما في صورة نقديه أو في صورة وحدات• وتعتبر اجمالي المبيعات من أبسط أشكال المقاييس المستخدمه • ولـــو أن المنشأة تقوم ببيع أكثر من منتج فانه يمكن تحديد اجمالي المبيعات لكل منتج كمقيـــاس يمكن استخدامه•

ويمكن أيضا استخدام مقارنة اجمالي المبيعات لهذا العام مع اجمالي المبيعات لنفس الفتره من العام الماضي • وكذا فمقارنة المبيعات لكل شهر من هذا العام مع المبيعـــات لنفس الفترات من العام الماضي يمكن أن تعطينا اتجاه عما اذا كانت المبيعات متناقصـــه أم متزايده • ويمكن أيضا استخدام البيانات المتعلقه باجمالي المبيعات لعمل مقارنه بيـــن المبيعات الحقيقيه والمبيعات المتنبأ بها أو عمل المقارنه مع الحصص البيعيه•

ويمكن أيضا قيام المنشأة بعمل التحليلات للمبيعات بناء على العملاء، فقد نجـــد أن عدد من العملاء القليلين يمثلون نسبه كبيره من دخل المبيعات ، وقد تم توضيـــح ذلك في موضع آخر من هذا الكتاب • وما يهمنا هنا هو أن أى معلومات تساعد علـــــى التنبوء بانخفاض في المبيعات لعميل ما أو لعملاء ما والذين يمثلون نسبه كبيره من دخل المبيعات سوف تكون الاساس لاتخاذ أفعال معينه فيما يتعلق بهم عنه. في حالة انخفاض المبيعات لعميل أو لعملاء ما لا تمثل نسبة مبيعاتهم نسبه كبيره من دخل البيع•

النصيب مـــن الســـوق : بالرغم من أن تحليلات المبيعات تعتبر مقياس هـــام من أجل أغراض الرقابه ، فان المنشأة حتى ولو حققت زياده في مبيعاتها في صـــــورة نقديه في كل قسم رئيسي فانه قد لا يزال يوجد حاجه الى أخذ ذلك في الاعتبار وذلـــك نظرا لان المنشأة قد لا تكون في مركز يتلاء م مع النمو في السوق الاجمالي • فالمنشأة يمكن أن تكون محققه نمو في المبيعات النقديه ولكن يوجد انخفاض في النصيب من السوق • فالنصيب من السوق عادة ما يتم التعبير عنها في صورة نسبه تقارن اجمالي المبيعـــــات للمنشأة مع اجمالي المبيعات لاجمالي الصناعه أو لقسم المنتج• فلو أن نصيب المنشأة في هذا العام كان ٥٠٠٠٠٠ جنيه ، واجمالي مبيعات الصناعه كان ٢٥٠٠٠٠٠ جنيه ، فهذا يعني أن نصيب المنشأة من السوق يساوي ٢٠٪ (٢٥٠٠٠٠٠/٥٠٠٠٠٠) •

فلو أن المنشأة قد زادت مبيعاتها الى ١٠٠٠٠٠ فى العام التالى، فان نصيبها من السوق سوف يكون ٥ر١٢٪ (١٠٠٠٠٠ / ٨٠٠٠٠٠) وذلك بناء على ارتفاع مبيعات الصناعه الى ٨٠٠٠٠٠ جنيه.

ولو أن المعلومات متاحه عن اجمالى مبيعات الصناعه فى كل قطاع وكل منطقه، فان أرقام النصيب من السوق يمكن أن يتم اعدادها للاسواق الفرعيه. ان حساب النصيب من السوق فى كل قطاع يعتبر على درجه من الاهميه حتى يمكن معرفة نقاط القوة والضعف فى المنطقه أو القطاع . وهذا يكون افضل من معرفة اجمالى النصيب من السوق ككل . فيمكن أن يكون النصيب من السوق مرتفع فى الاجمالى بينما هو منخفض فى بعض القطاعات وبذلك يمكن للمنشأة دراسة الاسباب المتعلقه بالانخفاض فى القطاعات واتخاذ الافعال التصحيحيه اللازمه.

ويمكن للمنشأة اعداد بيانات متعلقه باجمالى النصيب من السوق باستخدام سجلات المبيعات المتعلقه بها مع استخدام اجمالى مبيعات الصناعه التى تم جمعها بواسطة الجهات المختصه بذلك . أما ايجاد معلومات تتعلق بحساب النصيب من السوق فيما يتعلق بكل منطقه يكون اكثر صعوبة. وقد يوجد بعض الجهات التى تقوم بجمع مثل تلك المعلومات فى بعض البلدان . وعلى أية حال ، فان كل البيانات عن النصيب من السوق والمبيعات تستخدم عموما لتقييم اجمالى البرامج التسويقيه ولكن استخدام تلك البيانات لتقييم مكونات معينه من السوق أو المزيج التسويقى قد لا يكون كافيا.

نسب التكاليف : ان نسبة التكلفه أو المصروف هى رقم يعبر عن العلاقه بين تكلفة النشاط الذى يتم قياسه وبين المبيعات . ويوجد اتفاق على استخدام صافى المبيعات فى صورة نقديه كأساس لحساب مثل تلك النسب فى التحليلات التسويقيه. ويعتبر استخدام مصروف المبيعات كنسبه من المبيعات مثال شائع لتلك النسبه. ويمكن مقارنه نسبة المصروفات المتعلقه بالمنشأة بالنسب الموجود فى نفس النوع من الصناعه لتحديد ما اذا كان هناك حاجه لاتخاذ فعل تصحيحى أم لا ومعرفة الاسباب لمعالجتها . وأيضا يمكن استخدام مصروفات الاعلان كنسبه من المبيعات كمقياس شائع يتم استخدامه . كما يمكن أيضا مقارنة تلك النسب الحاليه مع النسب فى الاعوام السابقه ويتم ذلك كالاتى :

(١) حساب النسبه لعدد من الفترات (قد تكون شهر أو ربع سنه أو خلافه) .

(٢) ترتيب النسب التى تم حسابها لعدد من الفترات من الاعلى الى الاقل .

(٣) يتم تأسيس نقطه وسيطة من هذا الترتيب (الوسيط) .

(٤) عمل خريطه يوجد بها النقطه الوسطى ، والحد الاعلى والادنى والذى تم تحديده ويتم توقيع النسب عليها •

(٥) يتم توقيع النسب الحاليه على الخريطه واستخدام حدود التفاوت العليا والدنيا لمعرفة ما اذا كانت النسب الحاليه تقع نبين تلك الحدود أم لا •

وللتوضيح نفترض أنه قد تم حساب نسبة مصروف المبيعات لمنتج ما لمده ١٥ عاما السابقه ، وكانت النتيجه كالاتى : ١٨٫٥، ١٧٫٥ ، ١٤٫٥ ، ١٦٫٥ ، ١٧٫٠ ، ١٣٫٥ ، ١٣٫٠ ، ١٢٫٣ ، ١٣٫٤ ، ١٣٫٦ ، ١٩٫٥، ١٤٫٠، ١٦٫٠، ١٥٫٠، ١٢٫٠ • وبناء على تلك المعلومات ، فانه يتم أولا ترتيب تلك النسب من الاعلى الى الاقل ، وبناء عليه يتم تحديد الحد الاعلى والحد الادنى والذين يمثلان حدود التفاوت • وبفرض أن الحد الاعلى المرغوب من جانب الادارة هو ١٧٫٠ ، والحد الادنى هو ١٢٫٥•

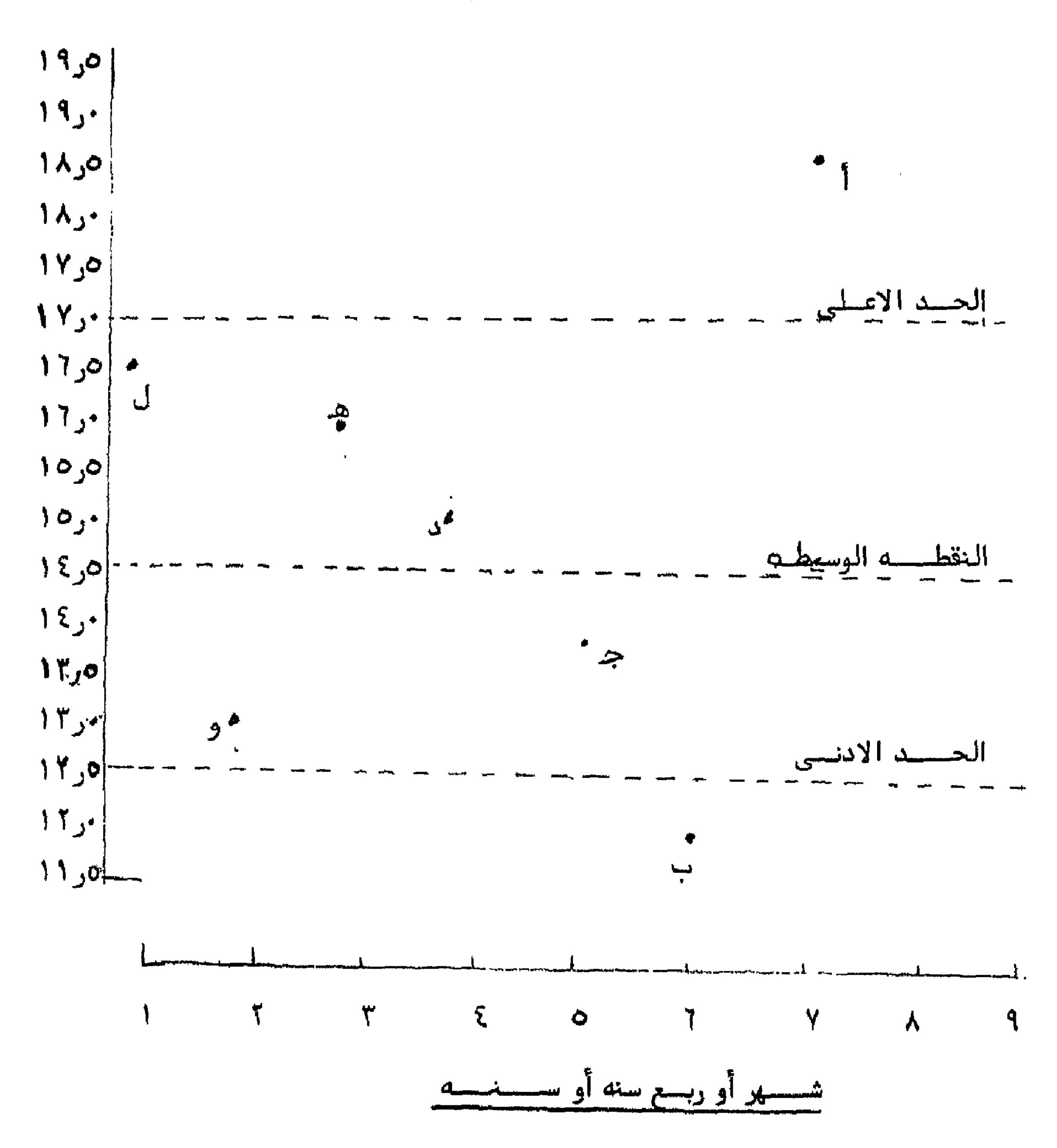
ويتم حساب النسب الحاليه وتوقيعها على الخريطه للاشهر أ، ب ، جـ، د، هـ، و، ل ، كما هو موضح فى شكل (٤٣) ، وذلك بفرض أن النسب فى تلك الاشهر كانت ١٨٫٥، ١٢٫٠، ١٤٫٠، ١٥٫٠، ١٦٫٠، ١٣٫٠، ١٦٫٥ • ونجد من على الرسم أن النسب للاشهر أ، ب تقع خارج الحدود الموضوعه وبالتالى فهناك حاجه الى معرفة أسباب زيادة مصروفات البيع واتخاذ فعل تصحيحى ، أما بالنسبه للاشهر جـ، د، هـ، و، ل فهى تقع داخل الحدود الموضوعه•

وعلى أية حال فان النسب تعتبر أداء رقابه مساعده ولا يمكن الاعتماد عليها بمفردها نظرا لوجود العديد من المحددات ومنها أنها تحول القيمه النقديه الى نسب والتى يمكن دراستها للفترات المختلفه ، وقد لا يكون ذلك مفضلا ، هذا بالاضافه الى أن عملية حساب النسب للفترات السابقة والتى يتم بناء عليها تحديد ماآذا كانت النسب الحاليه تقع داخل نطاق الحدود الموضوعه أم لا قد لا تمثل الحقيقه • ولكن على أية حال فان استخدام نسبة المصروفات تعتبر من الانواع الهامه من المعلومات للتقييم والرقابه على الانشطه الترويجيه•

نسب الاداء : تعتبر نسب الاداء من المقاييس ذات الفائده للنشاط الترويجى والتى تقارن المخرجات الى المدخلات • ومن المقاييس الشائعة فى ادارة المبيعات استخدام نسبة عدد مرات البيع الى عدد المقابلات• ، (ويجب ملاحظة أن التركيز يكون على عدد مرات البيع التى تم الانتهاء منها وليس مجموعها فى صورة نقديه) • فلو أن رجل البيع أ، يملك نسبة عدد مرات بيع / عدد مقابلات مقداره ٤ر بينما النسبه لرجل البيع ب هى

شـــكل (٤٣)

تأسيس حـــدود التفـــاوت وخريطـــة المصروفات البيعيـــــه



شـــهر أو ربـــع سنه أو ســـنـــه

الترتيـــب :

١٩٫٥ ، ١٨٫٥ ، ١٧٫٥ ، ١٧٫٠ ، ١٦٫٥ ، ١٦٫٠ ، ١٥٫٠ ، ١٤٫٥ ، ١٤٫٠ ، ١٣٫٦
١٣٫٥ ، ١٣٫٤ ، ١٣٫٠ ، ١٢٫٣ ، ١٢٫٠

النقطه الوسيطـه

٦ر • فان النسبه تخبرنا بأن كل ٥ مقابلات يتم الانتهاء من صفقتين فيها بالنسبه لرجل البيع أ، بينما بالنسبه لرجل البيع ب ، فان كل خمس مقابلات يتم الانتهاء من ثلاث صفقات منها •

وفي نشاط الاعلان ، فانه يمكن أن يكون الغرض من الحمله الاعلانيه هو تقديم اسم علامه جديده الى السوق ، ويمكن استخدام نسبة عدد ربات البيوت التي تعرف اسم العلامه بعد عدد معين من الاسابيع كمقياس لاداء الحمله الاعلانيه•

مقاييس الوعي (أو المعرفه) : ونجد أيضا أن مدير الترويج لديه اهتمامات بمعرفة وعي المستهلك للمنتج الذي يقوم بالترويج عنه • ان الهدف من الحمله الترويجيه للعلامه الجديده أو للمنتج يمكن أن يتم وضعها بناء على درجة الوعي أو النسبه من الجمهور الذي طلب الحصول عليها• فالاستقصاء ات للاسواق محل الاهتمام يتم أخذها لتحديد ما هي النسبه من المجموعه التي تدرك اسم العلامه، الشعار، فائده المنتج ، أو أي عنصر آخر يتم اختباره•

مقاييس الاتجاه: وتعكس أبعاد الاتصال للنشاط الترويجي• فنحن لا نتعامل فقط مع عدد الافراد الذين يعرفون العلامه أو المنتج ولكن أيضا مع ما يعتقدون أو يفكرون فيها • فأحد أهداف النشاط الترويجي هو زياده التوقع الايجابي للمستهلكين المرتقبين والذين يرفقوها بالمنتج أو العلامه ، وتساعد مقاييس الاتجاه على عمل ذلك • ولقياس اتجاهات المستهلكين ، فانه يجب أن يتم مقابلة مجموعه ممثله من المستهلكين والعملاء• ومثل تلك الدراسات تكلف الكثير من الاموال وتأخذ الكثير من الوقت والجهد ، ونتائجها قد لا يعتمد عليها في تعضيد تقدم المنشأة نحو تحقيق أهدافها الاتصاليه•

تقسيم المعلومات بناء على توقيت المعلومات المجمعه•

ان المعلومات المتاحه لتقييم مجهودات الترويج يمكن أيضا أن يتم تقسيمها تبعا لتوقيت عملية القياس • ويوجد بعض النماذج والمقاييس المتاحه والتي يمكن لمدير الترويج أن يستخدمها في أوقات مختلفه لقياس فاعلية للمجهودات الترويجيه أثناء حياة الحمله وقبلها وبعدها •

الاختبار السابق : ويعتبر الاختبار المسبق للاعلان والذي يتم عمله قبل أن تتم عملية الاعلان والقيام بدفع الكثير من النفقات لذلك • فيتم اختبار بعض العناصر المرغوبه على مجموعات صغيره عادة من السوق قبل القيام بتقديمها على نطاق كبير، ففي

الاعلان يمكن اختبار التصميم الكلى والرساله المكتوبه على مجموعات صغيره من المستهلكين . ونجد أن الاختبارات المسبقه تعتبر ضروريه لعمل أساس للمقارنه مع المعلومات التى يتم الحصول عليها بعد ذلك .

الاختبارأثنـاء (الحالي) : يعتبر الحصول على معلومات أثناء بذل المجهودات الترويجيه من الاهميه بمكان . فيمكن أن يتم الحصول على معلومات عن المبيعات فى المراحل المبكره من الحمله ، فيمكن ملاحظة اعادة طلب العملاء مثلا . وتخدم تلك المعلومات فى تقرير مدى فاعلية الحمله وما اذا كانت محققه للاهداف المرغوبه أم لا، ويمكن أيضا استخدام الاختبار أثناء لمعرفة ما اذا كانت الاهداف قد تحققت وبالتالى انهاء الحمله أو اتخاذ أى قرارات ملائمه أخرى .

الاختبـار اللاحـق : ان القياسات التى يتم أخذها بعد نهاية الحمله تمكن من الحصول على المعلومات عن مدى نجاح الحمله فى تحقيق أهدافها . فالمبيعات الناتجه والنصيب من السوق بعد الحمله ، ونسب التكلفه والاداء يمكن حسابها على أساس الاختبارات اللاحقه . ويجب الاخذ فى الاعتبار أن تقسيم المعلومات بناء على التوقيت لايتضمن أنه سيوجد نماذج معينه لكل فتره ، وانما يمكن أن يتم استخدام نفس النماذج للقياس فى جميع الاوقات سواء قبل أو أثناء أو بعد .

تقسيم المعلومات بناء على طبيعة تصميم البحث .

ومن التقسيمات الشائعه والمستخدمه فى تقسيم المعلومات هى عملية التقييم والرقابه حسب نوع تصميم البحث أو خطة المعلومات المجمعه والمستخدمه . ومن الانواع العريضه المستخدمه هى مقاييس بعد فقط ، والمقاييس قبل وبعد .

مقاييس بعد فقط : يتم جمع المعلومات بعد حدوث الشيىء . وهذا الشيىء يمكن أن يكون تقديم خطة تحفيز مبيعات جديده ، حمله اعلانيه جديده ، أو خلافه . ونجد أن القياس بعد حدوث الشيىء يعتبر من الاهميه بمكان وخصوصا فى حالة المنتجات الجديده والحملات الاعلانيه الجديده . وذلك نظرا لان القياس قبل لا يمكن عمله لانه صفر . ويمكن عن طريق استخدام القياس بعد، معرفة نسبة الذين يدركون الإشعار الجديد ويعرفونه (Lehmann, 1979) . ونجد أن نسبة التكلفه والاداء بطبيعتها يتم حسابها بعد حدوث الشيىء ، فهى تعتبر مقاييس بعد ، فيتم حسابها بعد مرور وقت وحدوث أشياء معينه .

مقاييس قبل وبعد : ان الحصول على معلومات قبل وبعد يسمح بقياس النشاط الترويجي قبل وبعد. ونظرا للحاجه المستمره الى المعلومات ، فان غالبية المنشآت تقوم بالقياس قبل تقديم شيء معين وبعده حتى يمكن معرفة الفرق بين قبل التقديم وبعده. ونجد أنه بعد تقديم الشيء الجديد والقيام بالقياس بعد ، يصبح فى العام التالى او الفتره التاليه القياس بعد يصبح قبل ويتم قياس بعد جديد (Churchill, 1983 ; Le- hmann,1979).

ويساعد القياس للانشطه الترويجيه قبل وبعد فى التغلب على بعض المشكلات فى قياس المجهود التسويقى والتى تنشأ من العوامل الخارجيه. فقد يقوم بعض المنافسين بزيادة الاسعار ، أو تغيير حدث فى حالة الطقس أو خلافه ، وكل تلك العوامل الخارجيه تودى الى تغيير واتخاذ قرارات معينه تتلاءم مع ما يحدث .

ان التصميم الجيد للمقاييس قبل وبعد تعتبر على درجه من الاهميه لعملية المقارنه سواء فى المنشأة نفسها أو للمنشأة ومقارنتها بالمنافسين . فيمكن للمنشأة أن تقوم باختبار متجرين متساوين من حيث حجم المبيعات فى نفس المدينه لمراقبة المناخ، مزيج التسويق التنافسى ، الظروف الاقتصاديه ، وخلافه. وفى كلا المتجرين سوف تقوم المنشأة بأخذ مقاييس قبل وقياس المبيعات . ثم تقوم بعد ذلك بقياس المبيعات بعد تقديم شيء معين كما هو موضح فى الجدول التالى (٢٩).

جدول (٢٩) : قياس قبل وبعد تقديم نشاط ترويجي معين.

	المتجر المراقب	المتجر التجريبى
المبيعات قبل الاختبار	٢٠٠	٢٠٠
نقطة الشراء والنشاط الترويجي المقدم	(لا)	(نعم)
المبيعات بعد الاختبار	٢٢٠	٢٦٠
التغير	+ ٢٠	+ ٦٠
التغير الصافى	—	+ ٤٠

ومن الجدول (٢٩) نلاحظ أن المبيعات ارتفعت من ٢٠٠ الى ٢٦٠ فى المتجر الذى تم تقديم التغيير فيه (نشاط ترويجى معين) . ويلاحظ أن المبيعات قد ارتفعت فى المتجر المراقب من ٢٠٠ الى ٢٢٠. وهذا يوضح أن تقديم أو عمل مجهود ترويجى معين (نقطة الشراء) قد سبب فى زياده المبيعات بمقدار ٤٠ فى الفتره التى تم القياس

فيها (٦٠ فى المتجر التجريبى مطروحا منها ٢٠ فى المتجر المراقب) •

تقييـم ورقابـة البيـــع الشخـــصى

ان تقييم رجل البيع يعتبر من الاشياء الضروريه ويرجع ذلك الى العديد من الاسباب. ان الهدف الاساسى هو الاحتفاظ بالنتائج الحقيقيه والمرغوبه عن القوة البيعيه مع بعضهـا كلما أمكن ذلك • وأيضا يمكن بذلك معرفة رجال البيع مرتفعى الاداء وبالتالى يمكن مكافأتهم وأيضا تحديد منخفضى الاداء وبالتالى يمكن مساعدتهم على تحسين أدائهم• وأيضا فان وجود نظام للمكافأة والتحفيز يحتم ضرورة التقييم، ونجد أنه اذا لم يتم ربط نظام المكافأة بالاداء، فان ذلك يوءثر عكسيا على معنويات رجال البيع عادة (Cravens & Woodruff, 1986) •

ويجب الاخذ فى الاعتبار العديد من المشكلات عند القيام بعملية التقييم سواء مايتعلق بأن رجال البيع يملكون رقابه جزئيه أو تحكم جزئى فيما يتعلق بالنتائج، كالفرص المتاحـه، ومركز المنشأة فى السوق ، ومدى تركز المنافسه، والعوامل الاخرى غير المتحكم فيها والتـى يمكن أن توءثر على نتائج البيع للقوى البيعيه• وأيضا يجب تحديد ما سوف يتم تقييمـه سواء كان التركيز على المبيعات أو العملاء الجدد أو تغطية خط المنتج ، فيجب أن يوجد توافق بين الاهداف وبين تقييم الاداء • ويجب أيضا أن توجد طريقه ما لقياس النتائـج للاداء مع مراعاة العوامل التى قد لا يستطيع رجل البيع التحكم فيها• ويوضح الجدول (٣٠) مقارنة أداء أثنين من رجال البيع (أ، ب) • وبناء على تلك المعلومات ، فأى منهم يمكـن ترتيبه على أنه الافضل ؟ وذلك بفرض أن حجم المبيعات هو الاساس فى عملية التقييم ؟ نجد أن كلا من أ ، ب قد قاما ببيع نفس الكميه من المبيعات ، فهل بناء على ذلك يمكـن اعتبارهما متساويان فى الاداء ، وبمقارنة أ، ب ، نجد أن أ قد حصل على نفس حجـم المبيعات فى قطاع يملك مبيعات مرتقبه فى السوق أقل ، ونجد أنه أقل من حيث عـدد سنوات الخبره ، ونفس عدد العملاء بالمقارنه برجل البيع ب • وبالتالى فان أ يبدوا أنـه قام ببيع نفس الحجم من المبيعات بالمقارنه ب ب ولكن نجد أن القطاع الذى يعمل فيـه أقل من حيث فرص البيع المتاحه ، أما العوامل الاخرى تبدوا متشابهه• واذا لم يتـم استخدام معلومات اضافيه عما هو موضح فى الجدول فان فان أ يمكن أن يتم ترتيبه على أنـه الافضل •

جـــدول (٣٠) : مقارنة أداء رجل البيع أ ، ب .

	أ	ب
المبيعات السنويه	٢٥٠٠٠٠	٢٥٠٠٠٠
المبيعات المرتقبه فى السوق	٩٠٠٠٠٠	١٤٥٠٠٠٠
عدد المنافسين	٥	٥
نصيب الشركه من السوق (٪)	١٤	٩
خبرة رجل البيع (بالسنوات)	٢	٣
عدد العملاء	٥٠	٥٠

وعلى أية حال ، فانه يمكن استخدام مدخليين لتقييم رجل البيع ، وذلك عن طريق مقارنه النتائج مع المعايير المحدده مسبقا . ويجب أن يتم تعديل المعايير للاخذ فـــــى الحسبان العوامل غير المتحكم فيها من جانب رجل البيع . فعملية مقارنة النتائج الحقيقيه مع المعايير يمكن أن يمد بمقياس للاداء .

وعندما يتم وضع معايير موضوعيه ليست ممكنه ، فانه يتم استخدام الحكم الشخصى فى تقييم الاداء . وهذه الطرق تتكون من نماذج الترتيب المكمله والتى يمكن أن يتم استخدامها بواسطة ادارة المبيعات . وأيضا يمكن أن يتم استخدام الترتيب الحكمى بالاتحاد مـــع التقييم الموضوعى للنتائج .

وهنا اذا تم رقابة وتقييم البيع الشخصى بناء على النماذج المستخدمه لجمع المعلومات، وذلك بناء على الوقت فسوف يتم التقييم قبل وبعد وأثناء كالاتى (Tillman & Kirkpatrick, 1972) :

<u>المعلومات للاختبار المسبق</u> : يمكن أن يتم تقييم ورقابه مجهودات البيع قبل أن يقوم رجل البيع بالاتصالات ومقابلة العملاء . فاختبار رجال البيع يعتبر خطوة فــــى ممارسة الرقابه على المدخلات للمجهود البيعى للمنشأة، فيتم استبعاد الافراد غـــــير الملائمين ، وبالتالى استبعاد النماذج البيعيه غير الفعاله . وأيضا فان الاختبار الميدانى للمداخل الجديده أو السياسات يمكن اعتباره مصدر لمعلومات الاختبار المسبق .

<u>رقابة الاختبـــار</u> : ان تدريب رجال البيع يعتبر من الاشياء المكلفه للمنشأة، ولذلك فان التقييم والرقابه لرجال البيع يجب أن يبدأ مع اجراء ات البحث والاختبار حتى تضمن

أن تكون الاستثمارات فى التدريب ذات قيمه وفاعليه٠ ويوجد العديد من المداخل التى يمكن أن تستخدمها المنشأة فى عملية التقييم والرقابه ٠ فبعض الشركات تقوم بدراسة خصائص لأفضل وأسوأ رجال البيع (العمر، التعليم، الخبره، الطول، المركز الاجتماعى، وخلافه) كمحاوله للامداد بخطوط مرشده فى عملية الاختيار للمدربين لرجال البيع٠ وأيضا نجد أن البعض الآخر من الشركات تقوم باستخدام الاختبارات السيكولوجيه٠ ان المعلومات عن اختبار المتقدم بالاضافه الى اجراءات الاختبار العاديه من المقابله وتقديم الطلبات يساعد على استبعاد المتقدمين غير الجيدين ٠ ان الهدف من كل هذه المداخل هو التأكيد على أن الافراد الذين تم تعيينهم لتدريب رجال البيع يكونون أكثر احتمالا لاكمال برنامج التدريب بنجاح ويصبحون رجال بيع منتجين ٠

تقييم نموذج المبيعات : أثناء كورس تدريب رجل البيع ، فيتم تقييم مدى تقدمه وقدرته البيعيه ، ومن المداخل التى تستخدم فى التقييم لعب الادوار الذى يقوم به المدرب مع مدرب آخر أو مع رجل بيع ذو خبره ، كما سيتضح فى موضع آخر من هذا الكتاب٠ وأيضا فان الاشراف على المقابلات البيعيه من المداخل التى يتم استخدامها ٠ وأيضا الاختبار الميدانى للقاءات البيعيه المعده يمكن أن يتم استخدامها لاغراض معينه ٠

تقييم السياسه الاداريه : يمكن لمدير المبيعات أن يقوم باختبار واحد أو أكثر من القطاعات لاختبار خطط تحفيز جديده، أشكال أو نماذج تقرير المصاريف الجديده، أو أى اجراءات اداريه أخرى قبل تقديمها الى القوة البيعيه٠ وباستخدام مدخل قبل وبعد ، فان أداء الافراد فى هذه القطاعات المختبره بعد الفكره الجديده التى تم تقديمها يتم مقارنة الاداء تحت النظام السابق ٠

المعلومات أثناء (الحاليه) : ان تقييم ورقابة رجال البيع كما سيتضح فى موضع آخر من هذا الكتاب يجب أن يكون مستمرا ، ويعتمد ذلك على استمرارية المعلومات الراجعه عن التقدم فى الاعمال من القوة البيعيه فى الميدان الى مدير المبيعات٠ ومن المداخل المستخدمه فى تحقيق ذلك الاتى :

تحليلات التقارير : ان استخدام التقارير تمد بانسياب المعلومات للتحليلات الحاليه (أثناء العمل) والتقييم للمجهودات البيعيه٠ وتعتبر تلك التقارير الاساس الذى يمكن بناء عليه تقييم أداء رجال البيع من خلال حساب النسب المختلفه وأيضا الحكم على الاداء الكلى للقوة البيعيه كما سيتضح فى الفصل الخاص بذلك ٠

الزيارات الميدانيه والمتابعه : ان مدير المبيعات قد يكون بحاجه الى الذهاب الى الميدان والسفر مع رجال البيع من وقت الى آخر لتقييم الاداء لكل رجل وأن يكون على اتصال دائم بالسوق • ان قيام مدير المبيعات مع رجل البيع لتدريبه على عمل المقابلات يجب الا يقتصر فقط على رجال البيع الجدد • فوجود مدير المبيعات مع رجل البيع من وقت لآخر يعتبر على درجه من الاهميه ليكون في الصوره باستمرار • ويمكن أيضا لمدير المبيعات الاتصال بالتليفون بالعملاء بعد اللقاءات والمقابلات التى تمت عن طريق رجال البيع ليتعرف على ما اذا كان يوجد أى شكاوى أو اعتراضات أو يرغبون فى أى خدمات اضافيه الى غير ذلك ، ان هذا يساعد على الفحص والمتابعه الفوريه لرجال البيع وفى نفس الوقت التأكيد على أن الخدمات البيعيه قد تم عملها على أفضل ما يكون •

معلومات الاختبار اللاحق : يمكن الحصول على العديد من أنواع المعلومات وتحليلها دورياوفى نهاية العام أو بعد الحملات الاعلانيه أو خلافه• فيمكن مقارنة المبيعات الحقيقيه مع المتنبأ بها للمنتجات المختلفه وللقطاعات • ويمكن عمل مقارنات بين المصاريف الحقيقيه والتقديريه وكل ذلك يتم بعد حدوث الشيىء • ومن التحليلات والمقارنات التى يتم استخدامها الاتى :

تحليلات النسب : يتم حساب عددا من النسب على أساس الاختبار اللاحق • ويوجد العديد من النسب التى يمكن حسابها بعد حدوث التكاليف وحدوث المبيعات • ويمكن أيضا حسابها أثناء الحدوث،والغرض من هذا الحساب هو المراجعه السنويه لكل من برامج البيع ورجال البيع •

مدى تحقيق الحصه البيعيه : ان الحصص التى يتم عملها سواء بناء على المنتجات أو العملاء أو القطاعات يمكن استخدامها فى التقييم للاختبار اللاحق • ان الانظمه المعقده للمعلومات ورقابة المبيعات تمد كل رجل بيع ومدير المبيعات مع قائمه بالاداء والتى توضح مختلف الحصص والاداء الحقيقى • ويمكن حساب مقياس التحقيق لسهولة عمل التحليلات وترجمتها •

المردودات والشكاوى : ان تحليلات البضاعه المرتده وشكاوى العملاء تعتبر من الاختبارات اللاحقه والمفيده فى عملية التقييم • فتعتبر المردودات والشكاوى من الموءشرات التىتوءكد على مدى كفاءة رجل البيع فى التعامل مع العملاء • ويجب ملاحظة أن عدم وجود مردودات أو شكاوى قد لا يدل على مدى كفاءة رجال البيع وانما يجب استخدام مقاييس أخرى للتأكيد على ذلك • فقد يكون كفاءة رجل البيع مرتبطه بعدم وجود

مردودات أو شكاوى ، أو بتقرير العملاء التعامل مع رجل البيع مرة أخرى ، أو غير ذلك.

دوران العمـــــل : عندما يقوم رجال البيع بترك المنشأة بمعدل عالى، فهذا بالطبع يمكن أن يوضح أن شيئا ما خطأ يحدث فى المنشأة ويحتاج الى اتخاذ قرارات تصحيحيه . ان ارتفاع دوران العمل يمكن أن يرجع الى الخطأ فى عملية الاختيار ، أو التدريب غير الصحيح ، أو خطط المكافأة غير الملائمه، أو خلافه . ويمكن حساب معدل دوران العمل السنوى لكل قطاع بيعى كوسيله لتقييم مدير القطاع وقد يتم حسابها للشركه ككل كوسيلة لتقييم القوة البيعيه الكليه .

رقابـــة وتقييـــم الاعـــلان

ان الزياده المستمرة فى تكاليف الاعلان جعلت العديد من المديرين للاعلان يرغبون فى معرفة العائد من وراء تلك التكاليف والذى سوف يحصلون عليه (Whitney, 1983) . فلو أن المعلن يرغب فى تجنب الاعلان غير الفعال ويرغب فى زيادة فاعلية الاعلان ، فانه لابد من أن يقوم باختيار وتقييم الاعلان . فغالبا ما نجد نطاق عريض من الجوده بين أثنين من الاعلانات التى تتكلف نفس القدر من النقود. فلو أن المعلن استطاع الاختيار بين الاثنين واختيار الاعلان الاكثر فاعليه ، فهذا يعنى أنه قد تم استثمار أمواله بطريقه أكثر فاعليه.

ان بحوث الاعلان تتناول جميع أجزاء الاعلان ، ومن الموضوعات الهامه للبحث الاتى : (Tillman & Kirkpatrick, 1972) : الاعلان: فوائده، ايضاحاته ، الرساله المكتوبه ، ... الخ، الوسيله: أنواعها ، وخصائصها ، الجمهور ..الخ، الجدوله: التكرار، المركز، المكان ، وحدات الوقت ... الخ، الميزانيه: المرونه، سياسة الحجز، التخصيص ... الخ، الحملات: أشكالها ، طولها ، الفترات، أنواعها ... الخ. وعلى أية حال ، فان ما يهمنا هنا هو ايضاح أكثر الطرق شيوعا فى تقييم ورقابة الاعلان .

معلومات الاختبار المسبق للاعــــلان .

ان الاختبارات المسبقه للاعلان يتم عملها قبل توصيل الاعلان الى الجمهور المستهدف . ان الغرض من الاختبارات المسبقه هو مساعدة المصممين الخلاقين على تقييم مدى فاعلية المدخل الذى استخدم الرساله المكتوبه (Cravens & Woodruff, 1986).

ونظرا لان الحملات الاعلانيه غالبا ما تتضمن مصروفات أو نفقات كبيره، ومن هنا تظهر الحاجه الى استخدام مقاييس متنوعه للاختبار المسبق للاعلان •

قوائم الفحص : ان هذا المدخل للتقييم يقيس الاعلان المعروض من خلال قائمة فحص الخصائص • ويجب على الباحث أولا عمل قائمه رئيسيه للخصائص أو العناصر التي يعتقد أن توجد في الاعلان عن المنتج • ويمكن أن تتضمن القائمه خصائص مثل قيمة الانتباه ، أو قيمة التذكر، أو غير ذلك • ويمكن أن تتكون القائمه من عدد من الاسئله المتعلقه بدرجة وضوح الاعلان ، والاعتقاد فيه، أو قد تتضمن القائمه معايير للاستعداد أو التجهيز مثل الطول للكلمات والعبارات والجمل أو عدد الكلمات الشخصيه المستخدمه مثل أنت، هم ، نحن •• الخ) • ان الشخص الذي يقوم بكتابة القائمه يحدد العناصر التي تتضمنها ، والوزن المعطى لكل عنصر من العناصر (مثل ١٥ نقطه، ١٠ نقط•• الخ) •

ويقوم الشخص بوضع درجات للاعلان وعناصره الموضوعه بالقائمه ويوضح أماكن الضعف في الاعلان ، ويتم فحص القائمه وعمل التقييم بناء على ذلك •

مجموعة المحكمين من فئات المستهلك (حكم المستهلك) : في هذا النموذج فان مجموعه من المستهلكين المتوقعين يُطلب منهم أن يتفاعلوا مع اعلانيين أو أكثر • ويقومون بترتيب الاعلانات بناء على الجوده والاداء • ففي الماضي فقد كان يتم سوء ال المجموعه بعض الاسئله مثل يجب ، لا يجب ، لقياس ردود فعلهم وتفاعلهم • والآن فانه يوجد العديد من مقاييس الاتجاه المعقده والتي تساعد الباحث على اكتشاف ومعرفة استجابة كل عضو للاعلان • ويوجد بعض الانتقادات التي تتعلق بتغيير المجموعه للخصائص عند ترتيب الاعلانات ، وأيضا ونظرا لانهم مستهلكين عاديين ويلعبون دور الخبير والناقد للاعلان ، فان المُؤيدين لمثل هذا النموذج يناقشوا بأن الاختيار السليم لاعضاء المجموعه ، وفي نفس الوقت استخدام مقاييس الاتجاه الاكثر تعقيدا وتطبيقها على سلسله من الاعلانات لاختبارها ، فان النتائج التي يتم الحصول عليها يمكن أن تمد المعلن بردود فعل ذات معنى بما يساهم في سد فجوة المعلومات الراجعه في عملية الاتصال •

دراسات الكميرا المرئيه : ان استخدام دراسات الكميرا المرئيه في تقييم التخطيط الكلي وتأثير الاعلان المطبوع على تحركات وتغيرات العيون للمستهلك عند فحصه للاعلان ، يعتبر من النماذج الهامه في التقييم • وقد تستخدم بعض هذه الدراسات الصور المتحركه لمتابعة مرو العين من خلال الاعلان كفحص لتكوين وبناء التصميم للاعلان • ويمكن أيضا استخدام الكميرا والتي تقوم بتسجيل مدى انفتاح الافراد مع الموضوع كلما نظروا الى الاعلان ،

وعلى أية حال ، فان نمو الدراسات السيكولوجيه والتى تساعد على توضيح مدى انفتاح الافراد ترتبط بدرجه كبيره مع الاندماج العاطفى فى الموضوع الذى يتم النظر اليه• ويوجد بعض الانتقادات لهذا النموذج ولكن نظرا لان الهدف هو تحسين مكونات الهيكل الاعلانى والاختيار من بين المداخل وأيضا الحصول على المعلومات المفيده والهامه، فان هذا النموذج يمكن استخدامه مع النماذج الاخرى فى عملية الاختبار وتقييم الاعلانات•

استخدام الكمبيوتر فى تحليلات الوسيلة : ان الاختيار للمزيج من الوسائل الاعلانيه يعتبر من الاعمال ذات الاهمية والصعبه فى نفس الوقت• فنجد أن العديد من وكالات الاعلان والباحثين قد قاموا بتطوير برامج كمبيوتر لاختيار أمثل اتحادات للوسيله تبعا لوجود مجموعه محدده من الاهداف• ويتم تغذية الكمبيوتر بالبيانات عن معدل الانتشار والتغطيه ، خصائص الجمهور ، التكلفه لكل صفحه (أو دقيقه أو أى مقياس آخر للتكلفه) ، وأهداف الحمله الاعلانيه (تخفيض التكاليف الى أدنى حد ، تعظيم وصول الرساله ، تخفيض التكرار الى أدنى حد الى غير ذلك) • وبناء على المعلومات التى تم تغذية الكمبيوتر بها يتم الحصول على مخرجات من الكمبيوتر باختيار أفضل اتحاد للوسائل بناء على الامكانيات والظروف المتاحه•

الاختبار المحدود المتكرر : فى بعض اللقاءات البيعيه وبعض مراكز البيع ، يتم الاختبار للاعلان (لعدة مرات وبصورة محدوده) قبل أن يتم الاستخدام للاعلان بطريقه مكثفه وعلى نطاق واسع• وبناء على ذلك فان الاعلان يمكن اختباره مسبقا فى دورات صغيره• فيمكن مثلا القيام باختبار أشكال أوضح بديله من الاعلان فى الجريده فى دورات صغيره فى محاولة لاكتشاف أى من الاعلانات يوصل الى نتائج أفضل (فيمكن استخدام الاتصالات التليفونيه لقياس ذلك أو الطلبات، أو الكوبونات بالبريد أو أى مقياس استجابه آخر) • ومن المتغيرات التى يمكن اختبارها هى مدى فائدة الوسيله التى تستخدم ومدى كونها واعده للمشترين ، وكثافة جدولة الاعلان الى غير ذلك • فمثلا فان الكثافه يمكن اختبارها وذلك باستخدام أربعة أسواق ، اثنين من الاسواق للاختبار ، واثنين للرقابه• فلو فرض أن المعلن يملك ١٠٪ نصيب من السوق فى كل من الاسواق الاربعه• وعند القيام بعملية الاختبار فى سوق واحد من الاسواق المختبره، فانه يقوم بعمل اعلان بالتليفزيون خمس مرات فى الاسبوع ، وفى السوق المختبر الآخر يقوم بتكرار الاعلان خمس عشر مره فى الاسبوع • فلو فرض أنه اكتشف عدم وجود تغيير ذو مغزى فى النصيب من السوق فى السوق المختبر والذى تم تقديم الاعلان فيه خمس مرات فى الاسبوع ، ولكن ارتفع النصيب من السوق الى ٢٠٪ فى السوق الذى تم تقديم الاعلان فيه خمس عشر مره فى الاسبوع ، فانه يكون هناك شعور بأنه قد يكون من الافضل عندئذ عمل التكرار فى الاعلان عشر

مرات فى الاسبوع فى كل الاسواق التى يقوم بخدمتها •

معلومـــات الاختبار الحالى (أثناء) للاعـــلان •

انه فى عملية الاتصال وجها لوجه ، نجد أن كل شخص فى النظام (الراسل والمرسل اليه) يقوما بعملية التحويل من لغه الى رموز ، ومن رموز الى لغه فى نفس الوقت• هـذا بالاضافة الى امكانية الحصول على المعلومات المرتده من الرسالهوتصحيح الاخطاء ان وجدت وذلك نظرا لوجود كل من المرسل والمستلم فى نفس الوقت• أما فى حالة الاعلان ، فان المعلن الذى يقوم بتوصيل الرساله الى الجمهور غير وثيق الصله بالمنشأة، فانه يوجـــد الكثير من الصعاب فى عملية الاتصال ، وذلك نظرا لانه لا يحصل على معلومات مرتـــده فوريه ، ولا يستطيع اكتشاف ردود للاشخاص المتحيرين أو المتشككين أو المتخوفين فيمـا يتعلق بالموافقه أو عدمها • فهو يستطيع فقط اختبار رسالته على عينه من المستهلكيـــن والحصول على الآراء من الاستقصاء ات للقراء والمستمعين عما اذا كان الاعلان قد حقـــق نجاح أم لا • ولذلك فان المُعلن لا يستطيع الحصول على معلومات مرتده سريعه أو قـد لا يستطيع الحصول عليها من الذين تم وصول الرساله الاعلانيه اليهم• ان مدير الترويـج الفعال يدرك الحاجه الى أهمية المعلومات المرتده ويحاول خلق انسياب للمعلومات المرتده من مكان السوق حتى يستطيع تقييم وتحسين عملية الاتصال •

ومن الاهمية بمكان ملاحظة أنه يوجد العديد من النماذج التىيمكن استخدامهـــا فى الحصول على المعلومات الحاليه ، ويتم تصميم تلك النماذج من أجل السماح بامكانيـــة الحصول على المعلومات المرتده ، وبالتالى امكانية اتخاذ القرارات التصحيحيه وذلك فـــى الوقت وبالسرعه الملائمه حتى أثناء الحمله الاعلانيه لو تطلب الامر ذلك •

<u>الاستقصـاء ات المرتبـــه</u> : ان مجهودات الاعلان فى الراديو أو التليفزيون تخضع الى نوع خاص من القياس الحالى والذى يستخدم نموذج استقصاء التليفون • فيتم اختيـار عينه من ربات البيوت، ويتم عمل الاتصال أثناء فترة تقديم الاعلان ، ويتم سوء الهم اسئلة فيما يتعلق بالسماع أو الروا يه، ويتم كتابة النتائج لتوضيح مدى المشاركة أو النصيب مـن الجمهور الذى شاهد أو سمع الاعلان • ويمكن أيضا السوء ال عن العدد الذى شاهد أو سمع وأيضا عما اذا كان المستجيب يستطيع تحديد الاعلان أو العلامه• وعلى أية حـال ، فانه يوجد بعض المحددات لهذه الطريقه ومنها أنها تستبعد ربات البيوت الذين لايملكون تليفون ، أوالغير مسجلين لأرقامهم فى الدليل ، وأيضا قد يوجد تحيز ضد منخفضـــى الدخل والذين لا يملكون تليفون والذين يمكن أن يكونو ا قد استمعوا للبرنامج ويمكن أن

يكونوا عملاء ملائمين للمنشأة .

استقصاء ات الاستدعاء باستخدام المفكرات أو المقابلات : ان طريقة المفكره تقـوم بناء على أنه يتم استخدام عينه من ربات البيوت يقومون بالتسجيل اليومى فى المفكره لما تم سماعه أو مشاهدته . ففى المفكره فان المستجيب يقوم بتسجيل الوقت والمحطـــه والبرنامج التى تم مشاهدته، وعدد أعمال الافراد الذين يحضرون المشاهده فى التليفزيون .لخالفه . ويتم ارسال المفكرات بالبريد أسبوعيا مع الدفع للمشاركين نقدا أو باستخدام طوابع تجاريه من أجل المشاركه المنتظمه وعملية التذكير لهم . ويخضع هذا النموذج الـــى العديد من الانتقادات من حيث أنه يخضع الى الذاكره والتحيز نتيجة لنوعية القـــراء والكتابه . ولكن من الجهة الاخرى فان هذه الطريقه يمكن أن تمدنا بتقييم أكثر دقـــة لنوعية الجمهور الذى تم انجذابه عن الطرق الاخرى .

وأيضا يمكن استخدام طريقة استقصاء ات الاستدعاء والتى يتم عملها فى اليوم التالـى للاعلان الاذاعى . ويتم سواء ال المستجبين أن يقوموا بتحديد البرنامج الذى تم سماعه أو مشاهدته من قائمة البرامج المجدولة على المحطات فى المنطقه . ويقـوم الشخص الـــذى يعمل المقابله بالتوضيح للمستجيب قائمة بالبرامج ويقوم المستجيب بوضع علامات أو دوائـــر على البرامج التى تم مشاهدتها أو سماعها .

الادوات : وهى عباره عن أجهزة قياسية يتم ارفاقها بأجهزة الراديو أو التليفزيـون وتمكن من جمع المعلومات الحاليه. عن الوسيله الاذاعيه والتى يتم بعد ذلك تحليلهـــا وتسجيلها للمعلنين . ومن هذه الادوات الاديوميتر " Audimeter " والذى يقوم بالتسجيل على شريط أو ورقه مواعيد فتح الجهاز وأى محطه تم الفتح عليها والتتابعات بعد ذلك ، ومتى تم تغيير القناة والتتابع الذى حدث ، ومتى تم اغلاق الجهاز . وهذه الطريقه لا تخضع لأخطاء الذاكرة والتشويش فيما يتعلق بالمستجيب . ولكن نجد أنه يتم أخـــذ عينه صغيره وبالتالى تعتبر غير ممثله للمجتمع . هذا وفى بعض الاحيان فانه قد يتـــم فتح الجهاز ولا يوجد أحد فى الغرفه يستمع أو يشاهد أى شيء هذا بالاضافه الى أنـــه لا يتم معرفة وقياس عدد المشاهدين المجتمعين .

ومن الادوات المستخدمه فى القياس أيضا وخصوصا فى بعض الضواحى ، القياس بأخذ عينه من الاجهزة وتوصيلها بكمبيوتر مركزى لتمدنا دقيقه بدقيقه بعملية القياس لمـــدى مساهمات الجمهور من خلال مادة النشر اليومى .

تسجيلات المبيعات أو الطلبات : يمكن القيام بتسجيل المبيعات أو الطلبات والتى نشأت من الحمله الاعلانيه وذلك لقياس فاعلية الاعلان • فيمكن أن يحتوى الاعلان على كبونات يتم استخدامها بواسطة المشترين للحصول على معلومات أكثر عن المنتج أو الخدمه• ان التسجيل لهذه الطلبات تبعا للاعلان يمدنا بمقياس حالى لكل من التصميم والوسيله• ان الاثر المباشر للاعلان ، واعلان الطلب بالبريد يمكن أن يتم فحصها باستخدام هذا النموذج • حيث أن الوسيلة المستخدمه يمكنها حساب المبيعات بالتليفون أو ذكر أرقام الاتصال فى الاعلان باستخدام أساليب مشابهه لهذا النموذج•

عد (حساب) المرور : ويمكن أيضا استخدام طريقة العد كمقياس حالى، والتى يتم حساب عدد الماره الذين يمرون من أمام مركز الاعلان خارج المحل • فيتم جلوس الملاحظين قرب الموقع لحساب عدد الماره• ويمكن أيضا استخدام الكميرات وتحليل الصور ليس فقط لحساب عدد العربات الذين يمرون من أمام الموقع ولكن أيضا حساب عدد المارين الذين يبدوا أنهم ينظرون في اتجاه الاعلان • وعلى أية حال ، فان المقاييس الحاليه للاعلان تعتبر محدودة وفى نفس الوقت يوجد العديد من المحددات لها •

معلومات الاختبار اللاحق •

ويتعلق ذلك بجمع المعلومات بعد المجهود الاعلانى • ويجب ملاحظة أن النماذج السابقه أو الطرق السابقه يمكن استخدامها للحصول على معلومات لكلا الفترتين (أثناء وبعد) وذلك حسب بعض الظروف •

ان استخدام الاختبارات اللاحقه لتقييم فاعلية الاعلان أثناء وبعد الاعلان يساعدا المديرين على روء ية ما هو العائد الذى تحصل عليه المنشأة من وراء النقود التى تم انفاقها على الاعلان ، وأيضا فانه من الاهميه أن تأخذ الادارة حذرها عندما تفقد حملة اعلانيه ناجحه فاعليتها • وأيضا تستخدم الاختبارات اللاحقه لروء ية كيف أن الاختبارات السابقه قد تنبأت جيدا بفاعلية الاعلان (Winters, 1983) • ويوجد العديد من النماذج التى يمكن استخدامها لاختبار فاعلية الاعلان ومنها الاتى (Tillman & Kirkpatrick, 1972 ; Cravens & Woodruff, 1986) :

استقصاء ات القراء : يوجد نموذجين اساسيين لعمل استقصاء ات لقراء الاعلانات ، احداهما نموذج التعرف ، وهو يقوم بقياس القراء للاعلانات فى مجلات العملاء والمستهلكين وبعض المجلات التجاريه المختاره والاصدارات التى يتم نشرها فى المناسبات

فى الصحف اليوميه• ويتم عمل مقابلات تبدأ بعد ظهور المنشورات بثلاث أيام وتستمر لمدة أسبوع • وبعد معرفة أن المستجيب قد قام بقراءة والنظر الى الموضوع الذى يتم عمل استقصاء عنه ، ويتم سوءاله بعض الاسئله المتعلقه بما قام بقراءته وهل قام بقراءة الموضوع بطريقه كليه ، أم قام بقراءة جزء معين الى غير ذلك• وبناء على المعلومات يمكن معرفة نسبة التكاليف والتى تسمح للمعلن بمقارنة الاداء للاعلان المتعلق به مع الاعلانات الاخرى الصادرة فى نفس العدد من المجله•

والنموذج الآخر الذى يتم استخدامه هو يسمى الاستدعاء المُعَضّد ، ويتضمن هذا النموذج استخدام الذاكره، ويقوم صاحب المقابله بعرض غطاء المجله الى القارىء ويسأله أن يستدعى الاعلانات التى يتذكرها من هذه المجله• ولا يقوم القارىء بروءية الاعلانات أثناء المقابله• وقد يقوم الشخص الذى يعمل المقابله بذكر بعض اسماء العلامات أو أسماء الاعلانات فى هذه المجله، ويمكن أن يسأل القارىء بما يتذكره من العلامات وخلافه، وماذا يكون شكل الاعلان وماذا يريد الاعلان أن يخبره • ويرجع السر فى اعتبار هذين النموذجين (التعرف والاستدعاء) من نماذج الاستقصاء اللاحق الى أنه يتم القيام بهما وجمع المعلومات بعد عدة أيام أو حتى عدة اسابيع من نشر المجله•

التقسيم : ان نموذج التقسيم يعتبر ذو فائده كبيره فى طبع الوسيله وذلك لاختبار مداخل الاعلان المختلفه• والسبب فى وضعها من نماذج الاختبار اللاحق هو أن المستجيب يتم قياس استجابته بعد نشر الاعلان • ولكن يجب أن ندرك أنه يعتبر أداة هامه للاختبار السابق لاختبارات الاعلانات والتى سوف يتم نشرها على نطاق واسع بعد تحليل النتائج عن التقسيم • فلو فُرض أن مجلة أو صحيفة ما ، لديها القدرة على طبع اعلان المعلن أ فى ½ الصادر (أى مثلا فى الطبعة الاولى وذلك بفرض صدور طبعتين) واعلان ب فى النصف الآخر من الصادر • ولو فرض أن ½ الدورة المستلمه للاعلان أ لا يعرفون بوجود الاعلان ب، وأيضا فان الذين يحصلون على نسخ من الاعلان ب لا يعرفون عن الاعلان أ• ان التقسيم قد تم توزيعه من خلال اجمالى الصادر، فلو أن مئة نسخه قد تم توزيعها فى سوق معين ، خمسون منها تحتوى على اعلان أ ، و الخمسون الاخرى تحتوى على اعلان ب • ولو أن الاعلان أ يركز على الراحه ويوصل الى سحب ٢٠٠ طلب والتى يتم توزيعها مع النسخ ، ولكن الاعلان ب يركز على الجاذبيه ويوصل الى سحب ٥٠٠ طلب • ان المعلن بناء على ذلك قد يجد بعض الصعوبه فى الاختيار للاعلان المركز على الراحه فى الحمله الاعلانية المتوسعه•

ان التقسيم على أية حال يساعد على تجنب العديد من المتغيرات • فالاعلانين يظهران في نفس الطبعة الكليه الصادره من نفس أداة النشر، وفى نفس المركز، وفى نفس الصفحه وفى نفس اليوم ، وتتأثر بنفس الاخبار والمناخ • وعدد من الصحف تمنح المعلن الفرصه للتقسيم في اى صادر لاغراض الاختبار والتقييم لمداخل الاعلان •

ويوجد العديد من الاختبارات الاخرى التى يمكن استخدامها لقياس فاعلية الاعلان ومنها اختبار داجمار " DAGMAR " وهو تعريف أهداف الاعلان من أجل قياس نتائج الاعلان من خلال الجمهور " Defining Advertising Goels for Measured Advertising Results " ويركز المدخل على توجيه الانتباه على وضع أنشطة معينه كأهداف للاعلان لتمكين الادارة من التقييم لدرجة تحقيق الانشطه• ويوجد أهداف للاعلان وهى أهداف الاتصال وأهداف المبيعات ، ويوجد العديد من الاختبارات التى تقيس فاعلية الاتصالات وفاعلية المبيعات • ومنها اختبار تغير الاتجاه واختبار فاعلية المبيعات والذى يقيس قدرة الاعلان على تحقيق أهداف المبيعات •

تقييم فاعلية مروجات (منشطات) البيع

من الاهمية بمكان معرفة مدى فاعلية مروجات البيع فى تحقيق الاهداف المرغوبه• ومن أهم المقاييس المستخدمه فى هذا الغرض هى تلك المبنيه على تكرار الحدث المرغوب من وراء نشاط ترويج المبيعات • وهذه المقاييس غالبا ما تكون من السهولة تصميمها • ومن الاهميه بمكان أيضا معرفة مَتى تأثر المبيعات بمروجات البيع ، ويتم ذلك عن طريق قياس مستوى المبيعات قبل ، أثناء ، وبعد استخدام مروجات البيع• ان التغيرات فى المبيعات أثناء هذه الفتره تساعد المديرين على تقييم مدى تأثير مروجات البيع على المبيعات • وعلى أية حال ، فان استخدام مثل هذا المقياس يجب أن يتم بشيئ من الحذر ، وذلك نظرا لان العديد من العوامل خلاف مروجات البيع تؤثر على المبيعات ويمكن أن تحدث التغير (Cravens & Woodruff, 1986)• فمثلا لو أن شركة ما تملك ٦٪ نصيب من السوق قبل استخدام مروجات البيع ، والذى ارتفع الى ١٠٪ أثناء استخدام المروجات ثم انخفضت الى ٥٪ بعد الاستخدام مباشرة، ثم ارتفعت الى ٧٪ بعد ذلك • فهذا يوضح أن المروجات قد جذبت انتباه أفراد جدد وزاد الشراء من العملاء الحاليين • فبعد الترويج فقد انخفضت المبيعات نظرا لاستخدام العملاء المخزون المتوافر لديهم، ولكن ارتفاع المبيعات فى الاجل الطويل الى ٧٪

يعنى أن الشركه قد كسبت مستخدمين جدد • ولو أن نصيب العلامه من السوق قد رجع الى المستوى القديم وهو ٦٪، يعنى أن المروجات قد غيرت فقط وقت الطلب وليس اجمالى الطلب (Kotler & Armstrong , 1987) •

ويمكن استخدام البيانات التى يتم الحصول عليها من "النموذج ذو الاربع أوجـــــه" للمستهلك والتى توضح أنواع الافراد الذين يستجيبون للمروجات وماذا يفعلون بعـــــد الترويج • ان الاستقصاءات عن المستهلك يمكن أن تمدنا بمعلومات أكثر عن عدد المستهلكين المستجيبين للترويج، وماذا يعتقدون فيه، وما عدد الذين استفادوا منه، وكيف يوء ثـــر على قرار الشراء • وأيضا يمكن تقييم مروجات البيع من خلال استخدام التجارب وذلــــك بتغيير بعض العوامل مثل قيمة الحافز، وطوله وطريقة الترويج الى غير ذلك•

ويمكن استخدام الاختبارات السوقيه والتى تساعد على التحكم فى العوامل الاخرى التى توء ثر على المبيعات وبذلك تستطيع الادارة أن تحصل على صورة أوضح لفاعلية مروجـــات البيع • فيمكن مقارنة المبيعات فى المناطق الجغرافية المتشابهه والتى تختلف فقط فـــى مقدار أو نوع مروجات البيع المستخدمه وذلك لروء ية تأثير اختبار المروجات• وبالاضافــه فانه اذا تم معرفة فعالية المبيعات، فان المدير يستطيع فحص الربحيه لمروجات المبيعات عن طريق مقارنة المبيعات الى التكاليف •

ويجب مراعاة أنه يجب الاخذ فى الاعتبار نقطتين هامتين عند القيام بعمليـــــة التقييم الاولى تتعلق بوجة نظر البعض والتى تركز على أن التقييم القليل يعتبر مـــن الخطورة بمكان • وترتكز وجهة نظر هوء لاء الافراد على أنه لو لم تستطيع عمل التقييـــم بطريقه صحيحه تماما فانه الافضل عدم القيام به، وبالاضافه فان العديد من الشركـــات لا يتوافر لديها الامكانيات للقيام بعملية التقييم بطريقه صحيحه تماما نظرا للقيود المتعلقــه بالوقت والجهد والتكاليف •

أما وجهة النظر الاخرى ، والتى تركز على أن وجود قليل من التقييم أفضل مـــن عدم وجود تقييم على الاطلاق • وهذا يتضمن بأنه قد لا يوجد موارد كافيه للقيام بالتقييـــم بالطريقه الصحيحه تماما ، ولكن ما يتم عمله من التقييم يمكن أن يكون ذات قيمه تبـــرر ما يتم بذله من مجهود ونفقات ، وبالطبع فان وجهة النظر الثانيه هى التى يرجحهــا الغالبيه •

وعلى أية حال ، فانه يجب على الادارة أن تقوم بالاعلان عن أو توضيح السياســات فيما يتعلق بالترويج والمروجات المستخدمه ثم التأكيد على ذلك بكتابتها • وبعد أن يتـــم

وضع السياسه المتعلقه بالتقييم ، فانه يتم وضع الاجراء ات العملية من أجل جعلها تُنفذ بنجاح ، وتستند عملية تحقيق النجاح على الاتى (Margolis, 1963) :

ـ التقييم للخطة الاصليه : يجب أن يتم التخطيط للتقييم مقدما • ففى معظم الاحوال يعتمد التقييم الصحيح بدرجه كبيره عل المقاييس المستخدمه قبل وبعد •

ـ التقييم المرتبط بأهداف الترويج : ان التقييم يجب أن يرتكز على قياس مدى نجاح الترويج فى مقابلة الاهداف الاصليه • فمثلا لو أنه قد تم تصميم الترويج لكسب احجام معينه من المبيعات وتحقيق نصيب معين من السوق ، وذلك لتحقيق توزيع اضافى أو لبناء مركز العلامه ، فكما يتم تحديد الاهداف بدقه ، فان مجهودات التقييم أيضا يجب أن توجه نحو قياس كل هدف من هذه الاهداف • فمثلا لو أن هدف الترويج هو بناء النصيب من السوق طويل الاجل ، فان التقييم الذى يركز فقط على تسجيل الزيادة فى المبيعات الحاليه يعتبر غير ملائم ـ فيمكن أن يحفز الترويج فقط المستخدمين الحاليين على التخزين ، نظريا اقتراض المبيعات من المستقبل بدون جذب وتجنب فقد المستخدمين الجدد •

ـ زيارات الهيئه الى الميدان : ان المخططين للترويج يجب أن يروا بأنفسهم ما يحدث فى الميدان وما هى الاشياء التى تعمل جيدا وما هى الاشياء التى لا تعمل •

ـ القوة البيعيه والاستقصاء التجارى : فبينما يكون الترويج موجود فى الاذهان والعقول لهوء لاء الاشخاص ذوى العلاقه، فانه يجب عمل المحاولات للحصول على الاجابات عن الاسئله المتعلقه به ، وبعض الشركات تقوم باستخدام قوائم استقصاء بسيطه وغير مكلفه محققه الغرض المطلوب من ورائها بنجاح كبير (Killy, 1958) •

ـ بحوث المستهلك : يعتبر بحوث المستهلك من أهم الادوات المساعده فى تسجيل ردود فعل المستهلكين • وبالاضافه الى ذلك فانها يمكن أن تمدنا بروء يه واضحه عما سوف يكون عليه القبول فى المستقبل لمروجات معينه، وبذلك يمكن الحصول على معلومات حيويه قد لا يتم التوصل اليها من نتائج المبيعات فقط •

ـ اللقاء ات البيعيه ودورات مجلس العملاء : ومن النماذج المستخدمه فى الحصول على المعلومات هى سوء ال رجال البيع فى اللقاء ات بالمنشأة ، وسوء ال مندوبى العملاء فى دورات المراجعه • وبعض الشركات تستخدم طريقة مجلس العملاء كوسيله للحصول على الانتقادات والاقتراحات •

ـ الاتصالات بين المركز الرئيسى والقوة البيعيه بالميدان : ان قيام المركز الرئيسى بالاتصال بالقوة البيعيه فى الميدان تعتبر من الطرق الواضحه والمنظمه والكامله للاتصال • فالمركز الرئيسى يستطيع أن يجعل العمل أسهل للقوة البيعيه عن طريق المساعده على الامداد بنماذج مطبوعه للتقارير المعده مسبقا مع استخدام أقسام موضوعات نمطيه وموحده

لكل رجال البيع

ـفحص وتحليل النشاط التنافسي : يجب الابقاء على السجلات بناء على كل المصادر التي يمكن الاعتماد عليها والمتاحه ، للانشطه الترويجيه والاعلانيه والتنافسيه في الحال قبل وأثناء استخدام المروجات لعلامه معينه .

وبناء على ما سبق ، نجد أن مروجات البيع يمكن ان تلعب دور هام لا يستهان بـه في اجمالي المزيج الترويجي وذلك اذا تم استخدامها بطريقه فعاله مع مراعاة العوامل التـي يجب مراعاتها لتحقيق النجاح . وذلك عن طريق تحديد الاهداف من وراء استخدام مروجات البيع ، واختيار أفضل الادوات ، وتصميم البرامج الفعاله لمروجات البيع ، والاختبار المسبق لها ، والتنفيذ والتقييم للنتائج الى غير ذلك .

ومع وجود العديد من أنواع الانشطه الترويجيه للمبيعات ، فانه يوجد العديـد أيضا من النماذج للتقييم والرقابه لمروجات البيع ، ومن الاهميه ملاحظة أنه يمكن تطبيـق بعض النماذج والمداخل السابقه والتي تم توضيحها من قبل وأيضا في هذا المجال ، ولذلك فاننا سوف نقتصر هنا على بعض المقاييس التي يمكن استخدامها في هذا الخصوص وهـي كالاتـي (Tillman & Kirkpatrick, 1972) :

معلومـات الاختبـار السابـق .

ان خطط استخدام مروجات البيع والعروض يتم اختبارها مسبقا كما تم توضيحه مـن قبل وذلك للمساعده على تحسين الكفاءة وتخفيض التكاليف . فلو أنه يمكن تطوير نمـاذج لمروجات البيع بحيث تكون مقنعه من خلال استخدام الاختبار المسبق ، فان الادارة تستطيع بذلك التأكيد على ان الحملات على نطاق واسع يمكن أن تكون على درجه مـن الكفاءة .

الاختبـار بالبريـد : يتم استخدام البريد المباشر لاختبار بعض مفردات العينه لعناصر الحمله وذلك باستخدام قوائم معينه مختصره ، وتتم عملية المقارنه للاستجابـات ويتم اختيار الاستجابه القائده . ان اختبار البريد يمكن أن يستخدم في تقييم القوائـم البريديه . ولكي يتم عمل الاختبار بالبريد يقوم المعلن بمحاولة استخدام نفس المواد تماما والتي يأمل أن يستخدمها في الحمله التي سوف يتم عملها على نطاق واسع ، فهو يقوم بارسالها الى عينه عشوائيه من الاسماء من قائمة البريد الحقيقيه والتي يخطط لاستخدامهـا . ان الغرض من المحاولة هو خلق نفس الظروف تماما ولكن على نطاق ضيق . ويجب أخـذ الحذر الكافي للتأكيد على أن ظروف الممثلين حسنه من أجل القيام بعملية الاختبار .

فلو أنه سوف يتم اختبار عدة أفكار ، فانه يمكن استخدام مدخل التقسيم، فيتم اختيار بعض الاسماء من قائمة أسماء البريد باستخدام أي طريقه ، فيمكن أن يتم اختيار واحد وترك التالي ثم يتم اختيار التالي له وهكذا ، أو قد يتم اختيار واحد وترك اثنين ثم يتم اختيار التالي وهكذا ، فانه يمكن استخدام أى طريقه يتم بها اختيار العينه ويتم وضعها بناء على رقم صندوق البريد •

اختبار الاسواق : ان اختبار السوق يعتبر من النماذج الملائمه للاستخدام هنا أيضا • ويعتبر من النماذج ذات الفائده لاختبار مروجات البيع وذلك نظرا لان مروجات البيع غالبا ما تعتمد على كل القوة الترويجيه المتاحه للمنشأة• فلو استطاعت المنشأة استخدام مدينه للرقابه ومدينه أخرى للاختبار ، فانه يمكن استخدام اختبار قبل وبعد لقياس مدى فاعلية خطط مروجات البيع • فلو فرض أن منشأة ما ترغب فى اختبار منح كوبونات التخفيض • وبفرض أن كل شيئ يعتبر واحد فى المدينتين (من حيث الاسعار، والوجهات المتعلقه بالعرض والارفف ، الى غير ذلك) • ويمكن أن يتم توزيع كوبونات التخفيض فى المدينه المختبره عن طريق البريد، وفى اعلانات بالجرائد أو خلافه• ويتم ترتيب مراجعات المتجر فى كلا المدينتين لفحص تأثير المروجات على المبيعات، ويمكن قياس المبيعات لتعضيد تأثير منح الكوبون • ومع اختبار المدينتين ، فان المنشأة يمكن أن تفحص بعناية توزيع الكوبون بالبريد مقابل توزيعها فى الاعلانات بالصحف كوسائل لتحفيز المبيعات • ان وجود المدينه المراقبه يمدنا بأساس لترجمة المبيعات • فمع وجود مدينه واحده لاختبار وعدم وجود مدينه رقابة ، فانه يمكن استخدام مداخل التقسيم للاختبار المسبق للممنوحات الاضافيه ، أو أية أفكار ترويجيه أخرى •

معلومات الاختبار الحالى (أثناء) •

ان الاختبارات أثناء تقديم مروجات البيع يمكن أن تتغيير • ففى المسابقات البيعيه على سبيل المثال ، فان من الممكن حساب الترتيب اليومى لكل من اغراض الرقابه وتحفيز رجل البيع • فنجد أن المروجات التى تتم باستخدام البريد المباشر، فان معدل الكروت المردوده أو الطلبات يمكن أن يتم ارسالها يوميا ومقارنتها مقابل معدلات المردودات فى الحملات السابقه• ان الادوات أو الاشياء التى يمكن استخدامها فى مسابقات المستهلك يمكن أن تستخدم أيضا كمقياس للجاذبيات (المغريات) عند تشكيل المسابقه أو عند الترويج •

ويمكن أيضا استخدام حسابات دوريه للمروجات يقوم بعملها المتجر أو المنطقه

كوسيله لجمع معلومات أثناء تقديم المروجات وأيضا فانه يمكن استخدام الطرق الاخرى التى تم توضيحها من قبل في الحصول على المعلومات للاختبار الحالى •

معلومـات الاختبـار اللاحـق •

بعد أن يتم استخدام المروجات البيعيه، فان مدير الترويج يرغب فى معرفة معلومات عن النتائج المتحققه بعد التقديم والتى بناء عليها يستطيع تقييم المجهودات الترويجيـــه• فبعض الحملات يمكن أن تقتصر القياس أثناء عملية تقديم النشاط الترويجي ويكون ذلك كافيا مثل حساب عدد الطلبات ، وعدد الكوبونات المشتراه ، وعدد الداخلين فى المسابقـات الى غير ذلك •

وأيضا فانه يمكن استخدام نسب التكلفه في تقييم بعض المجهودات الترويجيه• فكـل عميل أو مستهلك دخل في المسابقه يمكنه أن يقوم بارفاق اثبات بالشراء ، وبناء عليه يتـم تسجيل المبيعات الحقيقيه ووضعها فى جداول وربطها بالتكلفه للحمله الترويجيه• ان العديد من الانشطه الترويجيه للمبيعات يكون لها أهداف طويلة الاجل ولا تعتمد كامـلا على تحليلات نسب التكلفه بدقه• حيث أن الحمله لها هدف فعلى مباشر، وحيث أن الفعل يتم قياسه (الكوبونات، المردوده أو خلافه) عندئذ فان التكاليف والمردودات يمكن أن يتم حسابها بشيىء من الدقه•

وفى النهاية ، فانه من الاهمية بمكان ملاحظة أن مروجات البيع تغطى العديد من الانشطه المنفصله ، وعموما فان استخدام مروجات البيع يتزايد يوما بعد يوم• فنجد مثلا أن استخدام المكافآت كمحفز للشراء قد زاد استخدامه عن ذى قبل (Vitiello , 1963) ، وأيضا فانه قد زاد استخدام الكوبونات والمسابقات (Reiner,1962) ، وقد زاد استخدام برامج تحفيز المبيعات لرجال البيع (Sirey, 1962) • وأيضـا التعاملات عن طريق تخفيض الاسعار (Nielsen, 1962) ، وأيضا يوجد تزايد مستمر فى مصروفات مروجات البيع (Hodgson, 1959) •

ويرجع السبب فى تزايد استخدام مروجات البيع الى تزايد المنتجات الجديده، ونمو متاجر التجزئه والتى يعتمد فيها الشخص نفسه فى الحصول على السلع والاختيار على نفسه، وبالتالى تزايد أهمية التعبئه والتغليف والجاذبيه والعلاوات والمسابقات والتخفيض فـى الاسعار والكوبونات والتى قد تساعد على تحول الولاء من علامه الى أخرى وتدفع المستهلك الى محاولة علامه أخرى • هذا بالاضافه الى تزايد المنافسه بدرجه كبيره مما أدى الى أن تصبح مروجات البيع من الوسائل الهامه فى كسب ميزه تنافسيه•

تقييم فاعلية النشر

يجب على الادارة أن تقوم بتقييم مدى فاعلية مجهودات النشر. ومن أهم المقاييس المستخدمه فى قياس فاعلية النشر هو مقدار النشاط المحقق. ويشير النشاط الى عدد الموضوعات أو الفقرات المنشوره فى الوسيله. فمثلا يمكن للمنشأة أن تقوم بتجميع الفقرات المطبوعه فى كتيب ، وهذه الموضوعات (الفقرات) فى الحقيقه تكون منشوره فى الجرائد ، والمجلات ، ومختلف الاشكال الاخرى من الوسيله المطبوعه. وأيضا فانه يمكن الاحتفاظ بسجلات عن الوقت (على الهواء) المكرس فى الراديو والتليفزيون للنشر عن الشركه، ويمكن استخدام مقياس ملخص لقيمة النشاط ولذلك فانه يمكن تقدير التكلفه لتغطية الوسيله لو تم دفعها فى شكل اعلان .

هذا وقد تقوم بعض الشركات باستخدام طريقه سهله لقياس فاعلية النشر وذلك عن طريق استخدام عدد الموضوعات أو الفقرات فى الوسيله. فيعطى الناشر العميل كتيب من الموضوعات أو الفقرات ، يوضح به كل ما يتعلق بالوسيله التى تنفذ الاخبار عن المنشأة والمنتج ، وملخص مثل التالى : ان تغطية الوسيله تتضمن ٣٥٠٠ عمود (بوصه) من الاخبار ، وصور فوتغرافيه فى ٣٥٠ منشورات مع دوريه متحده من ٧٩٫٤ مليون ، ٢٥٠٠ دقيقه من الوقت على الهواء على ٢٩٠ محطات راديو، والجمهور المقدر عدده ٦٥ مليون ، ٦٦٠ دقيقه من الوقت على الهواء على ١٦٠ محطات تليفزيون مع جمهور مقدر مقداره ٩١ مليون . فلو فرض أن هذا الوقت والمكان قد تم شراء ها بمعدلات الاعلان ، فسوف تتكلف ١٫٠٤٧٫٠٠٠ جنيه (Merims , 1972).

وعلى أية حال فان قياس النشاط قد لا يعتبر طريقه فعاله لتحقق الرضا الكامل عند التقييم لقيمة النشر . وذلك نظرا لان النشاط لا يوضح مدى تأثير المادة المنشوره على الجمهور المستهدف . ولا يوجد طريقه فعاله لمعرفة عدد الجمهور المستهدف والذى شاهد الرساله أو الماده المنشوره أو سمعها ، وأيضا فانه قد يكون من الصعوبه معرفة العدد من الجمهور الذى شاهد المادة ويتذكرها . ولهذا ، فان مقاييس النشاط يجب أن يتم تدعيمها باستخدام موء شرات أخرى للفاعليه.

وعموما فان النشر يتم استخدامه كوسيله جماهيريه وأيضا لغرض الاخبار والتعريف للجمهور ، ولذلك فانه يمكن استخدام الموء شرات المتعلقه بالاعلان لقياس مدى فاعلية النشر. ان اختبارات فاعلية الاتصال الاعلانى يمكن أن تستخدم لقياس فاعلية النشر.

فمثلا ، كم عدد الاعضاء من الجمهور المستهدف الذين يمكنهم تذكر الفقرات والموضوعات المنشوره ؟ وهل النشر قد غير اتجاهات الجمهور ؟ ان الاجابه على مثل تلك الاسئله يمكن أن يعطى المدير رؤيه أكبر عن مقدار العائد الذى تحصل عليه الشركه من النشر بالجنيه وذلك بالمقارنه فى حالة استخدام مقاييس النشاط (Cravens & Wood-ruff, 1986) .

وعلى أية حال ، فان درجة مساهمة النشر قد يكون من الصعوبه بمكان قياسها بطريقه دقيقه ، وذلك نظرا لانها تُستخدم مع الانشطه والوسائل الترويجيه الاخرى وتأثيرها يكون غير مباشر . فلو تم استخدامها قبل الادوات الترويجيه الاخرى (أى قبل أن يتم وضع الادوات الترويجيه الاخرى موضع تنفيذ) ، فان مساهماتها يكون من السهوله تقييمها (Kotler & Armstrong , 1987) .

هذا وقد تقوم بعض الشركات باستخدام وسيله أفضل للقياس وهى قياس مدى للتغير فى الوعى، والمعرفه ، والاتجاه عن المنشأة ومنتجاتها والناتج عن النشر . وهذا يتطلب القياس للمستويات قبل ، وبعد لهذه العوامل ، وأيضا فان قياس التغير فى المبيعات والارباح يعتبر من المقاييس الهامه والمفضله بواسطه العديد من الشركات ، وذلك اذا امكن الحصول على مقدار ذلك التغير فى المبيعات والارباح والناتج عن النشر، وان كان ذلك من الصعوبه بمكان فى كثير من الاحوال .

نظرة تحليليه

لقد تم شرح الانواع المختلفه من المعلومات والتى يتم بناء عليها تقييم المجهودات الترويجيه . وبالرغم من أن المبيعات تعتبر مقياس جيد للبيع الشخصى والاعلان ومروجات البيع الاخرى ، الا أنه يوجد العديد من الاسباب التى قد تجعل المبيعات مقياس غير مرضى للمجهودات الترويجيه فى العديد من المواقف،وبعض تلك الاسباب يتعلق بالمنشأة والبعض الآخر لا يمكن للمنشأة التحكم فيه أو التأثير فيه.

فعند التخطيط للاستراتيجيات الترويجيه ، فانه يجب التركيز على الحاجه للتنسيق بعنايه للمزيج الترويجى . وبالتالى فان التنسيق بين المزيج على درجه من الاهميه. ولكن فى نفس الوقت كيف يمكن معرفة السبب فى زياده البيع لسلعه معينه ، فهل يرجع الى الاعلان (فى التليفزيون عن المنتج أو الاعلان فى المجلات أو الصحف أو الثلاثه) ، أو قد يرجع الشراء الى وجود اشارة لمنتج جذاب ، أو أن العبوه هى السبب ، أو أن المنشأة

تقوم بمنح خصم معين ، والسعر يعتبر أقل بالمقارنه بأسعار الاخرين،أو أن السبب قد يرجع الى وجود عينات للسلعه وقد تم تجريبها وبالتالى تم شراء ها ، أو أن السبب قد يرجع الى وجود مسابقات على هذه السلعه ويوجد مكسب من وراء الشراء ، أو خلافه من الاسباب• فاذا قمنا بتعديد الاسباب فقد لا تنتهى ، ولكن يجب ملاحظة أنه يوجد العديد من القوى التى تعمل بالمزيج الترويجى وكل منها يعتبر جزء من اجمالى المزيج الترويجى• وبالتالى، فان أية محاوله لعزل مدى مساهمة أى من هذه العوامل لا يجدى كثيرا • وهنا يثور التساؤل كيف يمكن اذن قياس أى من العوامل أو أى من أشكال الترويج يساهم فى زيادة حجم المبيعات ؟ انه لابد اذن من ايجاد نموذج معين يستطيع أن يحقق ذلك ، ولابد من توافر مواصفات معينه فى ذلك النموذج • فيجب أن يكون صحيحا ويمكن الاعتماد عليه ويحقق السرعه في العمليات، وأن يكون بسيطا بدرجه ما وفى نفس الوقت يجب أن يكون ذو تكلفه منخفضه بالعلاقه• ومن ذلك نجد أن تنوع وزياده العوامل تُعقد من مشكلات القياس وتتطلب نموذجا للقياس ذو مواصفات وخصائص معينه• ولاشك أن تلك المواصفات والخصائص يجب أن تتوافر فى النموذج العلمى فى القياس حتى يساهم فى القيام بتقييم النشاط الترويجى بما يمكن من التقييم على أساس علمى صحيح•

هذا وبالاضافه الى العوامل السابقه والتى قد يمكن التحكم فيها ، فانه اذا تم الاخذ فى الحسبان العوامل الخارجيه والتى لا يمكن التحكم فيها أو التأثير عليها مما يزيد مشكلة القياس تعقيدا • فقد نجد أن السبب فى زيادة المبيعات على سلعه معينه هو عدم توافر مثلا علامات أخرى مفضله بالكميه الملائمه مما يضطر البعض شراء تلك السلعه ، أو قد يرجع السبب في ذلك الى تدهور جودة السلعه المنافسه، أو قد يقوم البعض بالتوصيه على شراء تلك السلعه الى أصدقائهم، أو قد يرجع ذلك الى زيادة أسعار السلع المنافسه من نفس النوع، أو قد يكون السبب أن الاعلانات المنافسه عن السلعه غير ساره وتسبب الازعاج للافراد •

وبناء على ذلك نجد أنه يوجد العديد من العوامل الخارجيه التى تؤثر على بيع السلعه وهى اجمالى المزيج التسويقى لكل المنافسين ، هذا بالاضافه الى الظروف الاقتصاديه المحليه والعوامل الاخرى غير المتحكم فيها • ونظرا لان تلك العوامل والتأثيرات قد تكون احيانا مباشرة وأحيانا غير مباشره، فان مشكلة القياس للمساهمات للانشطه الترويجيه المتحكم فيها تكون من الصعوبه بمكان ويجب أخذ ذلك فى الحسبان عند القيام بعملية القياس وتنفيذها •فالتطبيق العملى الصحيح بالاخذ فى الحسبان لكل المتغيرات بالبيئه وتلافى الاخطاء المتعلقه بالتطبيق، وخاصة تلك الاخطاء المتعلقه باغفال بعض المتغيرات

سوف يساهم مساهمه حقيقيه فى سد الفجوة المتعلقه بعملية التقييم بما يمكن من التقييم على أساس عملى سليم ٠

هذا ونجد أيضا بالاضافه الى السابق أن تباطىء الاستجابه للمجهودات الترويجيه قد يسبب أيضا مشكله فى القياس٠ فنجد مثلا أن تباطىء الاستجابه أى التاثير المتراكم للمجهودات الترويجيه قد يرجع الى المجهودات الترويجيه فى الفتره السابقه أو من الاستمراريه فى الانشطه الترويجيه فى العديد من الفترات٠ وهنا نجد أن تقييم المجهودات الترويجيه يكون أصعب وذلك نظرا لاتجاه الادارة الى استخدام مقاييس محددة الوقت (نفقات الاعلان لهذا العام أو التكلفه للحمله الاعلانيه فى هذه الفتره) بينما نجد أن تأثير هذه النفقات فى معظم الاحوال يكون تأثير مستمر الوقت ٠

والآن وبعد هذه النظره فاذا كان هناك العديد من المشكلات تتعلق باستخدام المبيعات كموءشر للقياس ، فكيف يتم تقييم الجهود الترويجيه٠ ان ذلك سوف يتضح من خلال العرض التالى، فلو أن الهدف من الترويج يكون التأثير على نشاط الشراء، فيجب أن يصل الترويج الى المستهلك المرتقب٠ وهنا نجد أنه يمكن استخدام المستهلك المرتقب للبيانات التى تتضمنها المجهودات الترويجيه٠ ففى الاعلان على سبيل المثال ، نجد أن بيانات الدوران يمكن أن تمد بمثل تلك المعلومات ٠

ان مدير الترويج يعرف أن المستهلك المرتقب سوف يتم الوصول اليه٠ ومن المقاييس التى يمكن استخدامها عدد الافراد الحقيقيين الذين تم الوصول اليهم بواسطة الترويج٠ ففى البيع الشخصى على سبيل المثال ، فان عدد المقابلات البيعيه هى المقياس ٠ وفى الاعلان فان دراسات القراء مثل الاستقصاء بالتليفون لوسيلة النشر يمكن أن يتم استخدامها كمقياس حقيقى للمستهلك ٠

ويجب أيضا الاخذ فى الحسبان بأن المستهلك المرتقب يجب ألا تصل اليه الرساله فقط وانما يجب أن يفهمها ٠ وهنا نجد أنه اذا لم تستطيع الرساله الاعلانيه التأثير فى سلوك المشترى بالطريقه المرغوبه فهى لا تحقق الهدف منها ٠ ويمكن هنا استخدام نماذج الاستدعاء والتى تركز على سوء ال القارىء أو السامع عن اسم العلامه أو صاحبها وبعض الاسئله الاخرى عن محتوى الرساله وهذا يساعد على قياس الفهم والاستيعاب للرساله٠

وهنا أيضا يجب على مدير الترويج التأكد مما هو أبعد من مجرد الفهم، حيث يجب التأكد من أن المستهلك المرتقب لم يفهم فقط الرساله الترويجيه وانما يعتقد فيها ويقتنع

بها • فأحد أهداف الترويج هو ممارسة التأثير الايجابى على اتجاهات المستهلك نحو المنشأة والعلامه• ويمكن استخدام مقياس للاتجاه وتركيز لتحول الاتجاه بمرور الوقت • ويمكن استخدام المقابلات الشخصيه المكثفه أو استخدام مقاييس الاتجاه فى هذا الغرض• ويجب أن يتم عمل ذلك على أساس مستمر وبذلك يمكن أن نملك سلسله من المقاييس قبل وبعد والتى يمكن عن طريقها تحديد تأثير الحملات الترويجيه على اتجاهات المستهلك المرتقب•

وأخيرا يجب أن ندرك أن الغرض الرئيسى من تقييم النشاط الترويجى هو التأكد من أن النشاط الترويجى يوء دى دوره على الوجه المرغوب ، وذلك بما يوصل الى تحقيق الاهداف المرغوبه من النشاط الترويجى (وليست المتاحه) على الوجه الامثل • ومعنى ذلك أنه عند تقييم النشاط الترويجى فانه يجب مراعاة تقييم كل جانب من جوانب النشاط الترويجى (رغم صعوبة ذلك فى بعض الاحيان) ، وذلك لمعرفة أثر النشاط الترويجى الاجمالى • وعلى أية حال ، فان تقدم النماذج وأدوات القياس العلميه سوف يساعد على ذلك • ولكن التطبيق الفعال لتلك النماذج سوف يكون عليه معول كبير أيضا للوصول الى نتائج عمليه صحيحه من وراء عملية التقييم • ولاشك أنه بمراعاة التصميم العلمى للنماذج والادوات المستخدمه فى القياس، ومراعاة التطبيق الصحيح لتلك النماذج والتنفيذ السليم لعملية التقييم والقيام بها على الوجه المرغوب، فان ذلك سوف يوصل الى سد الفجوة فى مجال تقييم النشاط الترويجى بما يساعد فى تحقيق الاهداف المرغوبه من النشاط الترويجى (وليست المتاحه) على أمثل وجه ممكن على طريق سد الفراغ •

الفصل الثالث

رقابة وتقييم الأداء الكلى للمبيعات

مقدمه

ان رقابة كل الانشطه بادارة المبيعات وعلى الاخص رقابة الموارد الماديه، والبشريه ورقابة أنظمة المعلومات والرقابه الماليه تعتبر من الاهمية بمكان لتحقيق الاهداف المرغوبه للمنشأة. ومن الاهميه بمكان ملاحظة أن الرقابه البشريه على رجال البيع والهيئه البيعيه تشتمل رقابة الاختيار السليم ووضع الافراد فى الاماكن المناسبه والتدريب والتنميه والتطوير وتقييم الاداء والمكافآت والتعويضات وخلافه، هذا بالاضافه الى ضرورة وأهمية القيام بعملية المتابعه والرقابه الميدانيه على الانشطه التى يقومون بأدائها رجال البيع حتى تستطيع المنشأة معرفة أوجه القصور والانحرافات ومعالجتها فى الوقت المناسب . وعلى أية حال، فان العنصر البشرى هو العنصر المحرك والحاكم من بين جميع تلك العناصر نظرا لانه هو الذى يقوم باستخدام الموارد الماديه والماليه بالاضافه الى أنه المصدر الرئيسى للمعلومات عموما . فتعتبر الموارد البشريه الاساس فى عملية الرقابه ، ومن هنا تظهر أهمية هذا العنصر باعتباره الموءثر على فاعلية وكفاءة العناصر الاخرى .

واذا نظرنا الى عملية الرقابه على رجال البيع لوجدنا أن بعض رجال البيع قد يعتبرون الرقابه قوة سالبه بالرغم من ضرورتها وأهميتها، وذلك لان الرقابه قد لا يفضلها جميع الافراد . ولكن البعض الآخر قد ينظر الى الرقابه على أنها قوة بناءة ومنظمه ومكيفه للانشطه . فبدون وجود أنظمة رقابه فعاله ، فانه قد لا يستطيع قسم المبيعات التحرك بفعاليه وخاصة فى ظل الظروف البيئيه المتغيره . ومن هنا تظهر أهمية وضرورة الرقابه فى ظل تلك الظروف المتغيره والتى تتسم بها البيئه . هذا بالاضافه الى أن الرقابه تساعد على عدم تفاقم الضرر وذلك باكتشاف الاخطاء مبكرا بدلا من تركها تتضاعف وتتفاقم كما تظهر أهمية الرقابه بصورة متزايده عندما تتنوع الانشطه وتتعدد العمليات وتتسم بالتشابك والتداخل والترابط .

وعموما فان الهدف الرئيسى من الرقابه هو التأكد عن طريق سد الفراغ من أن أهداف قسم المبيعات قد تم تحقيقها مع استخدام أقل مجهود ممكن وبأقل التكاليف . ان الرقابه تلعب دور هام فى ادارة رجال البيع والانشطه البيعيه الاخرى . فبعد أن يتم تحديد وتعريف الاهداف العامه للمنشأة يتم تحديد الاهداف لقسم المبيعات على ضوء الاهداف العامه، ولتسهيل عملية تحقيق الاهداف فانه يجب أن يتم تكوين وتصميم الاستراتيجيات والسياسات . ولكى يتم تنفيذ الخطط فانه من الاهميه القيام بعمل البرامج المتعلقه بالترويج والحملات الاعلانيه ويتم تحديد الطرق والخطوات والافعال الاخرى ذات العلاقه.

وهنا تتضح أهمية التنسيق بين مختلف الانشطه ويتم وضع معايير الاداء الكميه ، وأيضا وضع معايير لتقييم الابعاد الوصفيه الاخرى من الاداء ويتم تسجيل الاداء الحقيقى ومقارنته مع معايير الاداء الكميه والوصفيه واتخاذ الافعال التصحيحيه اذا لزم الامر،وحسب ماتراه المنشأة،وذلك بناء على ما اذا كانت المعايير الموضوعه واقعيه أم لا وما اذا كان من الافضل مراجعة الاهداف والخطط ووضع معايير أخرى تتلاءم والظروف التى وجدت الى غير ذلك .

ومن الاهميه ملاحظة أن تبنى فلسفه ذات متغيرات ملائمه للرقابه على قسم البيع يقود الى تحقيق كفاءة أكبر لرجال البيع والذى يمكن أن يتضح فى زيادة حجم المبيعات وزيادة الارباح وانخفاض التكلفه لكل جنيه من المبيعات . ومن الضرورة الاخذ فى الاعتبار أن العديد من المنشآت تتجه الى التركيز على الربط بين النشاط والتكلفه والربحيه . ويرجع ذلك الى أن غالبية المنشآت تسعى الى تخفيض التركيز على أنظمة المحاسبه التقليديه وذلك بتطوير أنظمة الادارة المبنيه على تكلفة النشاط .

وعلى أية حال ، فان التطبيق الصحيح وبناء على استخدام متغيرات اداريه وتنفيذيه ملائمه للرقابه الاستراتيجيه والتنفيذيه على طريق سد الفراغ ، يوصل للعمل على تخفيض الفجوه الرقابيه الى أدنى حد ممكن ، ان ذلك يتطلب أن يكون المدير على وعى بالعديد من الاعتبارات المرتبطه ومنها الاتى (Kerin & Peterson, 1987) :

(١) التفرقه بين المشكلات الجذريه الرئيسيه والمشكلات السطحيه : ان الرقابه الفعاله سواء على المستوى الاستراتيجى أو التنفيذى تتطلب أن يقوم المدير بادراك الاختلاف بين المشكلات الجذريه والاشارات أو العلامات السطحيه . وهذا يعنى أن يقوم المدير بتطوير علاقات سببيه بين الاحداث . فلو أنه على سبيل المثال يوجد اثبات بانخفاض المبيعات أو هوامش ربحيه ضعيفه، فان المدير يجب أن يبحث خلف هذه الارقام لتحديد الاسباب الحقيقيه وراء هذا الانخفاض فى الاداء ثم يحاول التغلب على ذلك واتخاذ الاجراءات اللازمه لتحقيق الاهداف المرغوبه .

(٢) الفاعليه مقابل الكفاءة : ان الفاعليه تشير الى مدى تحقيق الاهداف المقصوده بناء على وجود فرص بيعيه معينه وقيود معينه وطاقات وقدرات تنظيميه معينه . أما الكفاءة فهى الاستخدام الامثل للموارد للحصول على أمثل المخرجات وفقا لمعايير محدده مسبقا . ويوجد علاقه ديناميكيه بين اعتبارات الفاعليه والكفاءة . فلو أن مندوب المبيعات يملك معدل مرتفع من المقابلات فى اليوم،ونسبه منخفضه من التكاليف لكل مقابله . فمن وجهة نظر

اعتبار الكفاءة، فان رجل البيع يمكن النظر اليه على أنه أفضل ، ولكن لو كان التركيــز على خدمة العملاء وحل مشاكلهم ، فان رجل البيع هنا يمكن النظر اليه على أنه غيــر فعال •

(٣) البيانات مقابل المعلومات • يجب أيضا على مدير المبيعات أن يأخذ فى الاعتبـار الاختلاف الوصفى بين البيانات والمعلومات• فالبيانات أساسا عباره عن تقارير عن الانشطه، والاحداث أو الاداء • أما المعلومات من الجهه الاخرى يمكن النظر اليها على أنها تقسـيم الانشطه، والاحداث أو الاداء والمعده بطريقه يمكن ترجمتها والاستفاده منها فى اتخــاذ القرارات • ان التمييز بين البيانات والمعلومات يتضح عند القيام باستخدام نماذج التحليلات للتكاليف التسويقيه حيث يتم تنظيم وتقسيم البيانات بطريقه ذات معنى بحيث تساعد علـى اتخاذ القرارات •

(٤) الانظمة التقليديه مقابل الانظمه المتطوره : يجب على الادارة تبنى أنظمه متطــوره وعلى سبيل المثال ، فان المديرين مبدئيا يرون مدخل أنظمة الادارة المبنيه على تكلفــة النشاط " Activity Based - Cost Management Systems "(ABC) على أنها طريقه أكثر دقه لحساب ورقابة التكاليف • فهى مرشد جيد لأفعال الادارة والتى تترجم مباشرة الى أرباح أعلى • والاكثر من ذلك أن مدخل " ABC " يمكن تطبيقــه بصورة عريضه عبر نطاق من وظائف وأنشطة المنشأة وليس فقط فى نطاق الانتاج• ونظــرا لان أنظمة " ABC " تمكن من الربط بين أداء أنشطه معينه والطلب الذى تصنعـــه تلك الانشطه على موارد المنشأة ، فانها يمكن أن تعطى صورة واضحه عن الكيفيه التـــى تُخلق بها العوائد والموارد بواسطة المنتجات والعلامات والمستهلكين ، والتسهيـــلات، والمناطق ، ومنافذ التوزيع• وعلى أية حال ، فان صورة الربحيه التى تطرأ من تحليـــلات أنظمة " ABC " تساعد المديرين على تركيز انتباهم وطاقاتهم على تحسين الانشطه التـى ستملك تأثير أكبر على المستوى الادنى•

ان الاستخدام الكامل لانظمة " ABC " كمرشد للربحيه، على أية حال ، يتطلب الخروج (بصورة فكريه خلاقه) عن أنظمة المحاسبه التقليديه، بل العمل وفقا للروء يـــه التى توضحها أنظمة " ABC " • ومن الاهميه بمكان الا يقوم المديرين بوضع أنفسهم فى موضع تحميل كل التكاليف لوحدات فرديه، بل بدلا من ذلك عليهم أن يقوموا بفصل التكاليف المحمله حسب مستوى الانشطه التى تستخدم تلك الموارد •

وببساطه يجب أن يقوموا بفصل التكاليف المحمله لانتاج وحدات فرديه من منتج معين عن التكاليف التى يكون هناك حاجه لها لانتاج منتجات مختلفه أو لخدمه عملاء مختلفيــن ،

بغض النظر عن عدد الوحدات التى تم انتاجها أو بيعها ٠

وبناء على ذلك ، فان المديرين يقومون بدورين ، وهما أولا: اكتشاف طرق خفض الموارد المطلوبه لاداء الانشطه المختلفه٠ وثانيا: من أجل تحويل تلك التكاليف المنخفضه الى ارباح يجب عليهم خفض الانفاق على تلك الموارد أو زيادة المخرجات التى تنشأ عن تلك الموارد ٠ ان الافعال تسمح بالروء ى من أنظمة "ABC" لتترجم الى ارباح متزايده عند المستوى الادنى (Cooper & Kaplan, 1991) ٠

ومن الاهمية التأكيد على ان وجود نظام مستمر للتحسين سواء للمديرين أو لرجال البيع وادارة هذا النظام بطريقه كفىء مع استمرارية برامج التدريب الخلاق ، فان ذلك سوف يوء دى الى العديد من التتابعات الايجابيه وينعكس على امكانيات تطويريه هائله٠ وهنا يجب الاخذ فى الاعتبار أن استراتيجية التحسين لاتأتى من مجرد تبنى مجموعه من الشعارات الجديده او نظام محاسبى جديد،وانما هى موضوع اعادة البناء بصورة جذريه (من خلال الرقابه والتقييم) بحيث تتضمن جوانب نظاميه واجتماعيه وسيكولوجيه وكميه احصائيه ٠٠٠ الى غير ذلك بما يحرز التوقد والنشاط البشرى غير العادى ، وما يعكسه ذلك من سعادة بشريه داخل نفوس البشر بسبب الانجاز الجيد المترتب على ذلك٠

ان البيئه والتقنيه والانظمه بالشركات تتغير بصورة سريعه للافضل ، فالشركات باليابان مثلا تتحسن بصورة ملحوظه ولذا يقع عبىء على بلدان العالم لمواكبة ذلك التحسن بشركاتهم بحيث ينعكس ذلك على تحسين خدماتهم التى تقدم للجمهور(Prenner, 1991) ٠

وعلى أية حال ، فانه يجب على مدير المبيعات أن يقوم بوضع واتخاذ القرارات الاستراتيجيه والتكتيكيه ، وعند عمل ذلك فانه يجب أن يركز على معرفة مدى تأثير الارباح للمبيعات والقرارات للمزيج الترويجى على أهداف الاقسام والاجزاء التى توجه وتركز الجهود التسويقيه عليها ٠ فعن تتبع دخل المبيعات الى الاقسام أو الاجزاء السوقيه وربط هذا الدخل بالتكاليف التسويقيه ، فان مدير التسويق يستطيع تحسين ورقابة القرارات فيما يتعلق بهدف الربحيه للمنشأة٠

ان تقسيم السوق الى أجزاء متجانسه من العملاء سوف يمكن اختيار أى جزء كهدف سوقى يجب الوصول اليه٠ ان المنطق وراء تقسيم السوق الى أجزاء متجانسه هو أن السوق لسلعه ما يتكون من مستهلكين وعملاء والذين يختلفون فى خصائصهم الشخصيه أو يختلفون من حيث طبيعة البيئه الذين يعيشون فيها ، وبناء على ذلك نجد أن بعض أبعاد الطلب لمنتج ما تختلف أيضا ٠ ويمكن للمنشأة أن تزيد من أرباحها عن طريق تحويل

السوق ذات خصائص الطلب غير المتجانسه أو المختلفه الى مجموعه من الاسواق التـــى بالرغم من اختلاف كل منها عن الاخرى الا أن كل سوق منها يكون متجانسا داخليا أكثـر من ذى قبل •

معـــايـيـــــر الاداء

يتطلب وضع معايير الاداء لرقابة الانشطه البيعيه المختلفه القيام بتحليل أعمـــال المبيعات حتى يتم تحديد الواجبات والانشطه التى يتوقع من رجال البيع القيام بأدائهـا ، وهذا يتوقف على طبيعة الاستراتيجيه التى تم الاعتماد عليها فى علمية البيع• ان الهـدف من وضع معايير الاداء هو قياس جودة أداء رجال البيع والهيئه البيعيه فى القيام بالانشطه التى كُلف بها كل منهم • وأيضا المعرفه بالسوق واجمالى المبيعات المرتقبه وحجـــم المبيعات التى يتسطيع كل رجل بيع بيعها فى المناطق المختلفه، وتقييم العملاء المتوقعين من حيث الطبقه والحجم وخلافه، وتقييم نقاط القوة والضعف بالنسبه للمنافسين وكـــذا الممارسات والسياسات المتعلقه بهم• وأيضا معرفة مدى الاختلافات فى المصاريف فى كـــل منطقه من المناطق البيعيه• هذا ومن الاهميه بمكان أن يتم الاخذ فى الحسبان عند وضع المعايير العوامل التى توء ثر على حجم المبيعات ولا يستطيع رجل البيع التحكم فيها والتى قد تختلف من حيث الدرجه والحجم من منطقه الى أخرى •

معـــايــير الاداء الكميـــــه•

يوجد عموما العديد من المعايير الكميه التى يمكن استخدامها للحكم على أداء رجـــل البيع ومن أهمها الاتـــى (Still & Cundiff,1969) : .

<u>الحصص البيعيه :</u> تستخدم الحصص البيعيه كأهداف كميه حيث يتم توقيع الحصص البيعيه الى رجال البيع أو الوحدات من المناطق البيعيه• والهدف من تحديدها تحفيـز ودفع الاداء وتقييمه من خلال العمل على تحقيق توقعات الادارة، وبالتالى فان الحصص تستخدم كمقاييس للاداء وذلك من أجل ملاحظة وتحديد نقاط القوة والضعف فى عمليـــة البيع • هذا ويمكن أن تكون الحصص البيعيه فى صورة نقديه أو فى صورة وحدات مـــن المنتج• وتحدد الحصة البيعيه كما تم شرحها من قبل الكميه من حجم المبيعات والتـــى ترغب الادارة فى تحقيقها فى فترة زمنيه معينه• ويتم تحديد تلك الحصص بناء علـــى المعلومات المتوافره عن السوق • فيتم أولا التنبوء بحجم المبيعات الكلى المتوقع بالنسبه

للمنتج الذى تقوم المنشأة بانتاجه ليتم تحديد حجم المبيعات فى كل قطاع أو منطقه من المناطق البيعيه • وعليه فان التنبوء بالمبيعات بدقه يتم بناء عليه تحديد حصص بيعيه واقعيه يمكن تحقيقها وذلك بناء على الدراسه الدقيقه لجميع العوامل والموء ثرات فى السوق ، هذا وقد تم شرح الاسس التى يتم بناء عليها اعداد الحصص البيعيه فى الفصل الخاص بذلك•

نسبة مصاريف البيع الى حجم المبيعات: يقوم مدير المبيعات باستخدام هذه النسبه حتى يستطيع رقابة العلاقه بين مصاريف البيع وحجم المبيعات، ومن الضرورة بمكان القيام بوضع نسبه لكل رجل بيع وذلك نظرا لان مصاريف البيع يمكن أن تتغير من منطقه الى أخرى ويرجع ذلك الى وجود العديد من العوامل التى يمكن التحكم فيها والتى لا يمكن التحكم فيها والتى توء ثر على مصاريف البيع من منطقه الى أخرى • ويمكن استخدام تلك النسبه كاداة للرقابه وذلك بعد التأكد تماما من أنها نسبه واقعيه ويمكن تحقيقها ، وتعبر تماما عن الظروف فى الواقع العملى فى المنطقه والا فانها تصبح لافائده منها • ومن الاهميه بمكان ملاحظة أن رجال البيع عموما يقع على عاتقهم عبىء تحسين تلك النسبه وذلك عن طريق التخفيض من المصروفات وزيادة حجم المبيعات ، ولكن يجب مرعاة الا يتم تخفيض المصروفات على حساب الكفاءة فى تقديم الخدمات وتحقيق رضاء العملاء•• وعلى أية حال ، فان استخدام تلك النسبه فى الرقابه على أداء رجال البيع قد لا يكون عادلا تحت كل الظروف والمواقف وذلك نظرا لاختلاف الربحيه لكل منتج من المنتجات المباعه• هذا بالاضافه الى أن الظروف المتعلقه بالمنشآت عموما توء ثر على تلك النسبه• وأيضا فانه يوجد اختلاف فى وجهات النظر على ماهية المصروفات التى يمكن اعتبارها وتدخل ضمن المصروفات البيعيه • فنجد أن بعض المنشآت قد تُدخل المصروفات غير المباشره على العنصر من ضمن المصروفات البيعيه مثل مرتبات المشرفين ومديرى الفروع والاعلان القومى • والبعض الاخر يُدخل فيها فقط المصروفات المباشره والتى تحدث بواسطه رجل البيع والذى يستطيع التحكم فيها• ونجد أيضا أن البعض قد يُدخل المكافآت البيعيه ومرتب رجل البيع ضمن تلك المصروفات البيعيه • وعلى أية حال ، فان تلك النسبه عموما يتم استخدامها فى المنشآت التى تقوم ببيع المنتجات الصناعيه أكثر من المنشآت التى تقوم ببيع السلع الاستهلاكيه، ويرجع السبب فى ذلك عادة الى الاختلافات التى يمكن أن تحدث عند القيام بعملية البيع ، وذلك فيما يتعلق بطبيعة الخدمات المقدمه للسلع الصناعيه بالمقارنه بالسلع الاستهلاكيه•

النسبه المتعلقه بصافى الربح للمناطق البيعيه أو الهامش الاجمالى الى المبيعات :

ان الهدف من استخدام تلك النسبه فى عملية التقييم هو توجيه اهتمام رجل البيع الى

ضرورة تحقيق التوازن بين مختلف المنتجات والعملاء عند القيام ببيع منتجات مختلفه من حيث هامش الربحيه • ويمكن لرجل البيع التأثير على تلك النسبه عن طريق زيادة حجم المبيعات وتخفيض المصاريف البيعيه وتوجيه الانتباه الى بيع المنتجات ذات الهامش الكبير والتى تتطلب عادة مجهود كبير من رجل البيع وأيضا تكريس الوقت والجهد للمستهلكين الحاليين والمتوقعين والاكثر ربحيه• وبالتالى فان نسبة صافى الربح يعتبر وسيله لرقابة حجم المبيعات والمصروفات وصافى الربح• أما نسبه الهامش الاجمالى تعتبر أداة لرقابة حجم المبيعات والربحيه النسبيه لمزيج المبيعات (المبيعات لمختلف المنتجات الى مختلف العملاء) ولكنها لا تخدم فى رقابة المصروفات المتعلقه بالحصول على اشباع الطلبات• وعلى أية حال ، فان كلا من نسبة صافى الربح والهامش الاجمالى لهما بعض العيوب ومنها ان رجل البيع قد يركز بصورة أكبر على المنتجات ذات الربحيه الاكبر ويهمل المنتجات الجديده والتى قد تكون أفضل فى الاجل الطويل والتى قد تكون أقل ربحيه، كما أن صافى الربح يتوقف على السياسه التسعيريه للمنشأة ومصروفات النقل والتسليم،وأيضا نجد أنه يوجد مشكلات متعلقه بالكيفية التى سوف يتم بها توزيع المصاريف البيعيه على المناطق المختلفه فهذا أيضا يوءثر على صافى الربح .

نصيب المناطق من السوق : ويستخدم هذا المعيار حتى يمكن للمنشأة مراقبة نصيبها من السوق على أساس كل قطاع أو منطقه من المناطق البيعيه• ويتم تحديد نصيب المناطق من السوق وذلك عن طريق التحليلات الاحصائيه والتنبوء باتجاهات السوق • ويعتبر نصيب كل منطقه من السوق هدف أمام رجل البيع • وتقوم المنشأة بمقارنة مبيعات المنشأة مع المبيعات فى الصناعه لكل منطقه وبذلك يمكنها قياس مدى فاعلية رجل البيع فى الحصول على النصيب المفروض للمنشأة من السوق • ويمكن للمنشأة أيضا رقابة مزيج المبيعات وذلك بالقيام بوضع نسبه لنصيب كل سلعه من السوق ولكل فئه من فئات العملاء •

مقياس فاعلية تغطية المبيعات : ويتكون هذا المقياس من نسبة عدد المستهلكين المرغوبين الى اجمالى العدد المرتقب فى المنطقه • ويتم عمل ذلك المقياس بعد الدراسة للمشترين المرتقبين فى كل قطاع من القطاعات•

نسبة تكرار الاتصال : ويتم حساب تلك النسبه وذلك عن طريق قسمة عدد الاتصالات لرجل البيع بالنسبه لفئه معينه من العملاء على عدد العملاء فى هذه الفئه فى قطاعه• وعن طريق القيام بوضع عدة نسب لمختلف الطبقات من العملاء يمكن للادارة توجيه أنشطة رجال البيع الى تلك الحسابات التى يحقق طلباتها أرباح أكثر • ويجب عند

وضع معيار نسبة تكرار الاتصال أن يتم مراعاة أن النطاق بين كل اتصال لرجل البيع لكل طبقه من العملاء تكون ملائمه وذلك حتى يمكن مراقبة النطاق من الوقت بين كل اتصال لرجل البيع على كل طبقه من العملاء المتوقعين • فيجب الا تكون الفتره قصيره بحيث يتم الحصول طلبات صغيره غير مربحه أو الفتره طويله بحيث يمكن أن يتم فقد المبيعات للمنافسين فى السوق •

الاتصالات اليوميه : ان رجال البيع عند بيع السلع الاستهلاكيه يكونون على اتصال دائم بالعملاء • وبالتالى فانه من المفضل أن يتم وضع معيار لعدد مرات الاتصال اليوميه• وذلك حتى يمكن مساعدة رجال البيع الذين يقومون بعمل اتصالات قليله فى اليوم، فيمكن مساعدتهم فى تحديد مساراتهم اليوميه، ومساعدتهم على التخطيط لكيفية عمل الاتصالات دون انتظار وقت كبير• وأيضا مساعدة رجال البيع الذين يقومون بعمل اتصالات كثيره حتى يمكنهم عمل تلك الاتصالات على أفضل وجه ممكن •

ومن الجدير بالذكر ملاحظة أنه يجب عمل معايير مستقله لكل منطقه من المناطق حتى يمكن مراعاة الاختلافات بين كل منطقه وأخرى ، فظروف المواصلات والطرق ورغبات العملاء تختلف من منطقه الى أخرى وأيضا فان ظروف المنافسه تختلف من منطقه الى أخرى •

نسبة الاتصال للطلبية : تساعد هذه النسبه على قياس مدى فاعلية رجال البيع فى الحصول على الطلبيه• ويتم حساب هذه النسبة عن طريق قسمة عدد الطلبيات التى يتم الحصول عليها بواسطة رجل البيع فى فترة زمنيه معينه على عدد الاتصالات • ونظرا لان قدرات رجل البيع تختلف باختلاف طبقات وفئات العملاء، وعليه فانه من الاهميه بمكان وضع معيار لكل طبقه من طبقات العملاء لكل رجل بيع فى المنطقه• وهذه النسب التى يتم وضعها تمكن الادارة من مساعدة رجل البيع فى حالة انخفاض نسبه معينه من تلك النسب عن المعيار الموضوع • فيمكن للادارة مساعدة رجل البيع على تحسين فاعليته عندما تنخفض بالنسبه لطبقه معينه من العملاء • فبعض رجال البيع يمكن أن يكونوا على درجه من الفاعليه فى التعامل مع المشترين للاحجام الصغيره والبعض الآخر قد يكونوا ضعفاء فى التعامل مع المشترين للاحجام الكبيره •

متوسط التكلفه لكل اتصال : يجب أن يتم وضع معايير فرديه لكل قطاع من العملاء فيما يتعلق بتكلفة الاتصال ، وذلك حتى يمكن تخفيض تكرار الاتصال لقطاع معين ذات استجابه للطلبيات صغيره • وأيضا يتم الاهتمام بتلك النسبه من جانب الادارة حينما

ترغب فى تخفيض التكاليف ومحاولة أن تكون الاتصالات مربحه.

متوسط حجم الطلبيه : قد تقوم بعض المنشآت بوضع معيار لمتوسط حجم الطلبيه لكل طبقه من طبقات العملاء، والهدف مد ذلك هو رقابة تكرار الاتصال لمختلف الطلبات من العملاء .

الانشطة غير البيعيه : ان الهدف من وضع معيار للانشطه غير البيعيه (مثل عقود الاعلان التعاونيه، الوجهات للوسطاء، التدريب لرجال التوزيع، والقيام بتحسين وعمل سمعه للعملاء الموزعين الى غير ذلك) هو تقييم فاعلية رجل البيع فى القيام بتلك الانشطه . وخصوصا اذا كان هناك بعض الانشطه ذات الاهمية للمنشأة والتى يجب على رجال البيع القيام بها . وهذا يُمكن رجال البيع من التخطيط لمجهوداتهم وتوزيع الوقت بين الانشطه البيعيه وغير البيعيه.

معايير الاداء الوصفيه.

يتم استخدام معايير الاداء الوصفيه عموما عندما ترغب الادارة فى تقييم خصائص الاداء لرجل البيع والهيئه البيعيه والتى توءثر على نتائج البيع والتى لا يمكن تقييمها باستخدام معايير كميه ، ويتم بناء على ذلك تقييم بعض الابعاد لاداء رجال البيع والهيئه البيعيه باستخدام الحكم الشخصى . فيمكن مثلا أن يتم التقييم لرجال البيع عن طريق ترتيبهم بناء على قائمه فحص مفصله من العوامل الشخصيه ويتم تقييم رجال البيع بناء على النقاط النهائيه للترتيب .

وتقوم بعض الشركات باستخدام أنظمة ترتيب الجودة لتقييم أداء رجال البيع والبعض الاخر يستخدم أنظمة الترتيب الكمى . وتستخدم أنظمة الترتيب الكمى لاغراض تحديد مستويات المكافآت ، أما أنظمة ترتيب الجوده فتستخدم فى تحسين وتنمية وتطوير رجال البيع .

وعلى أية حال فان استخدام الحكم الشخصى للمدير عادة ما يلعب دورا أساسيا فى تقييم أداء رجال البيع والهيئه البيعيه. وتقوم كل منشأة بوضع معايير الاداء الوصفيه المتعلقه بها وذلك بناء على توصيف الاعمال لديها . ان درجة دقة واعتمادية التقييم الوصفى لاداء رجال البيع يعتبر داله فى مدى نضج وحساسية وقدرة الحكم الشخصى للمدير على عمل التقييم . وعلى أية حال فانه غالبا ما يتم استخدام معايير الاداء الكميه والوصفيه عند القيام بتقييم الاداء حتى تتوافر الدقه والاعتماديه والمصداقيه.

قيـاس الاداء الحقيقـــــــي

لكي يتم قياس الاداء الحقيقي فانه لابد من جمع المعلومات عن أداء رجال البيـــع والهيئة البيعيه• ويجب هنا أن يتم تحديد درجة الحاجه الى معلومات معينه ، ومصدر الحصول على تلك المعلومات واستخدام طرق معينه للحصول على البيانات اللازمه• وعادة ما يتم الحصول على المعلومات من سجلات المصروفات والمبيعات والتقارير المختلفه سواء المعده بواسطة رجال البيع أو بواسطة أفراد آخرين • وعموما فان الطرق المستخدمـــه للحصول على المعلومات تعتمد أساسا على المصادر التي سيتم الحصول منها على المعلومات فيمكن استخدام طرق الملاحظه أو التقارير أو خلافه•

ويوجد العديد من التقارير التي يقوم باعدادها رجال البيع ومنها تقارير الاتصال ، وتقارير المصروفات ، وتقرير خطة العمل ، وتقرير المنشآت الجديده والاساسيه، وتقريـر المبيعات المفقوده ، وتقرير الشكاوى والتسويات، وتقرير عن الظروف العامه للمنشآت • أيضا يقوم رجال الادارة سواء المدير التنفيذي ومشرف المبيعات باعداد التقارير عن رجال البيع وأداء هم الحقيقي • وعلى أية حال ، فان الهدف من اعداد التقارير هو الامـــداد بالمعلومات الضروريه لتقييم أداء رجال البيع ، وأيضا تساعد التقارير في عملية تخطيــط رجل البيع للعمل ، وأيضا تمد التقارير بمعلومات عن العملاء فيما يتعلق بشكـاواهم واقتراحاتهم وردود أفعالهم فيما يتعلق بالمنتجات الجديده، وسياسات الخدمات والتغيرات في الاسعار والحملات الاعلانيه الى غير ذلك ، وأيضا تساعد التقارير في جمع المعلومـات عن أنشطة المنافسين فيما يتعلق بالمنتجات الجديده واختبارات السوق ، والتغيرات في الترويج والاسعار وسياسة الضمان ، وتمد أيضا التقارير بمعلومات عن الظروف الاقتصاديه والتغيرات التي تحدث بها وأيضا تمد بمعلومات ضروريه لبحوث التسويق الى غير ذلك•

التقييـم والمقارنـه واتخـاذ قـرار والمتابعـــه

ان تقييم أداء رجال البيع ليس بالسهولة المتصورة•وكما تم توضيحه من قبل أن العمليه تحتاج الى الكثير من الحذر وأخذ العديد من المتغيرات في الحسبان حتى يتم عمل تقييم عادل • ويجب أن يتم تجنب المقارنه العشوائيه والاليه للاداء الحقيقي مــع المعايير على قدر الامكان • وذلك نظرا لان المعايير التي تم وضعها اذا لم تأخذ فـي الحسبان كل رجل بيع على حده والظروف المحيطه به ، فانها قد لا تكون صحيحه في القيام بعملية التقييم، هذا ونجد أنه من الصعوبه بمكان ان لم يكن من المستحيل أن

أن تقوم المنشأة بوضع معايير لكل رجل بيع على حده وذلك نظرا للصعوبات الماديـــــه والبشريه وغيرها • هذا بالاضافه الى أنه قد يوجد بعض العقبات عند القيام بعملية مقارنة الاداء الحقيقى مع المعايير الموضوعه وذلك كما فى حالة وجود عدد من رجال البيع يتعاملون مع نفس طبقة العملاء ، أو اذا كانت طبقة معينه من العملاء يقومون بالتعامل مباشرة مع المنشأة• هذا ويجب الاخذ فى الاعتبار أن عملية القيام بتقييم فاعلية أداء البيع تتطلب أكثر من مجرد عملية مقارنة الاداء بالمعايير الكميه الموضوعه • فيجب أن يتم أيضا أخذ المعايير الوصفيه بعين الاعتبار • فقد لا تحكم المعايير الكميه على الاداء لرجل البيع حكما سليما وخصوصا اذا تم الاخذ فى الحسبان الاجل الطويل • وبالتالى فان المعايير الوصفيه والحكم الشخصى للمُقيم يجب أن يتم أخذه فى الاعتبار عند القيام بتقييم أداء رجال البيع•

ومن الاهميه بمكان اعتبار الاتجاهات فى الاداء ومقارنة ماهو مسجل لدينا فيما يتعلق بأداء رجال البيع وما اذا كان هناك تحسن أم لا ، فاذا كان يوجد تحسن فيما يتعلـــق بالاداء المسجل مع الاداء الحالى، فهذا يبشر بالخير حتى واذا لم يستطيع رجل البيـــع الوصول الى المعايير الموضوعه فعن طريق التشجيع والتوجيه يمكن لرجل البيع تحسيــن الاداء • وفى بعض الاحيان قد لا يستطيع رجال البيع الوصول الى المعايير الموضوعـــه وهنا وبالرغم من وجود تحسين فى الاداء بالمقارنه بالفترات السابقه • فهنا يجب علــى المنشأة أن تقوم باعادة تقييم المعايير الموضوعه فقد تكون غير واقعيه أو لم يتم أخذ جميع الاعتبارات والمتغيرات البيئيه والشخصيه فى الاعتبار، الى غير ذلك •

هذا ويمكن استخدام جماعات الرقابه والتجارب والاختبارات لقياس المتغير تحـــت الملاحظه مع الاخذ فى الحسبان تأثير باقى المتغيرات على النتائج• ويجب ملاحظة أن أداء رجل البيع يتأثر بالعديد من العوامل والمتغيرات المتداخله والتى نجد أن بعـــض تلك العوامل والمتغيرات قد لا يستطيع رجل البيع التحكم فيها كاملا ، وبالتالى يجـــب مراعاة ذلك عند القيام بقياس الاداء •

ويجب مراعاة هنا أنه بعد أن يتم قياس الاداء والمقارنه يتم بناء عليها اتخاذ بعـــض القرارات حتى واذا لم يوجد اختلاف بين المعايير والاداء الحقيقى •فقد يرغب المدير فــى تحسين أداء رجال البيع بطريقه أفضل ، وعليه يتخذ قرارات بضرورة التدريب والتحفيــز والتوجيه وتغيير المعايير لتتلاء م مع ما يرغب فى تحقيقه• أما فى حالة وجود اختـــلاف فلابد من اتخاذ قرارات تصحيحيه واعادة دراسة الموقف كاملا سواء ما يتعلق بالخطـــه والاستراتيجيات الموضوعه أو بالمعايير حتى يتأكد من أن المعايير موضوعيه وحقيقيه وغيـــر

مبالغ فيها وبناء عليه يتم اتخاذ قرار بما يجب عمله٠

ويجب الاخذ فى الحسبان أن عملية الرقابه لاتقف عند حد اتخاذ قرارات تصحيحيه أو غير ذلك وانما تمتدالى المتابعه للقرارات التى تم اتخاذها والتأكد من ان تلك القرارات قد ساعدت على تحقيق ما هو مرغوب على الوجه الافضل ٠

ومن الاهميه الاخذ فى الحسبان أنه نظرا لزيادة المنافسه ونظرا للمعدل العالى للتطور فى المنتجات الجديده ، فان وظيفة البيع أصبحت تشكل مركز لنجاح مواجهة المنافسه فى الاسواق ٠ وهنا نجد أن المنشأة تواجه بالعديد من التحديات ومنها الاتى (Kanter,1991) : التحدى الاول ويتعلق بفهم من يكون العملاء وهل هى فئه واحده أم أكثر من فئه ، وهل هم فى قطاع واحد أو أكثر من قطاع ، وهل يشملون منافذ التوزيع والوسطاء أم المشترى وهل المشترى صناعى أم نهائى الى غير ذلك٠ التحدى الثانى ويتعلق بتحويل العملاء الى اعضاء ، وذلك باشراك العملاء فى عملية الابتكار ، ووجود لجان من العملاء فى مصنع الشركه لمتابعة الطلبات ورقابة الجوده والمواصفات الى غير ذلك ٠ هذا ويجب أن يتم الاتصال الدائم بالعملاء من خلال الندوات والموء تمرات وحلقات البحث والمنتديات الثقافيه وجماعات العملاء ونوادى العملاء، ولجان العملاء التى تتواجد بأماكن الموردين الى غير ذلك٠ والتحدى الثالث ويتعلق بجعل العملاء حقيقيين لكل الموظفين.والتركيز هنا يكون على جعل العملاء حقيقه بالنسبه لكل الموظفين والعاملين بالشركه وذلك بالتركيز على النتائج أو العوائد التى يهتم بها العملاء بدرجه أكبر من التركيز على الدرجات الكميه التى يتم اعطاء ها وزن كبير عند رقابة الجوده، وكثير من الشركات الصناعيه تتسبب فى عزل أو ابعاد الهيئه البيعيه عن الجوانب المرتبطه بالانتاج وتصميم المنتج متناسين أن معلوماتهم عن ملاحظات العملاء تكون مهمه فى ذلك ، ولذا فان بعض الشركات اليابانيه بالمقارنه تدرج البيع المباشر ضمن برامج تدريب المدربين ٠ والتحدى الرابع ويتعلق باستخدام معلومات العملاء لتحقيق الفائده لهم ، ويُستفاد من الكمبيوتر فى ذلك حيث يمكن جمع المعلومات وتخزينها بالحاسب الالى عن العملاء بما يمكن من خدمتهم بصورة أكثر فاعليه وأكثر كفاء ة٠ فالمعلومات عن رغبات العملاء وتفضيلاتهم من حيث المواصفات والجوده والسعر ووقت تقديم الخدمات وخلافه يعتبر على درجه كبيره من الاهميه٠ وعلى سبيل المثال تستخدم بعض شركات التليفون المعلومات التى يقدمها العملاء لتحسين تقديم الخدمه لهم (مثلا عدم الاتصال بهم فى ساعات معينه) ٠ والتحدى الخامس يتعلق بالحفاظ على الوعود بواسطة ادخال وتقديم التغيير ٠ فيمكن الحفاظ على الوعود والعلاقه مع العملاء بتعليمهم أو تدريبهم

على كيفية استخدام المنتج وبمتابعة طلباتهم وبحل مشكلاتهم أو حتى بامدادهم بمنتجات جديده • ان ادخال وتقديم التغيير هو عامل هام للحفاظ على وعود الشركه تجاه عملائها، ويبدأ ذلك حتى من الاعلان وصدقه ثم تحقيق ما يتم الاعلان عنه من وعود للمشترى بادخال التغيير، وهذا ما جعل عديد من الشركات تركز على الاعلان ليس فقط عن منتجات المنشأة وانما عن الشركه وادارتها ومنتجاتها وخدماتها المتطورة والجديده الى غير ذلك، ولكن يجب على الشركات أن تخطو خطوات نحو التغيير أبعد بكثير من مجرد الاعلان ، خطوات نحو تغيير الثقافات وتغيير البناء والمحتوى والذى ينعكس على أداء مرضى لرجال البيع ونتائج فعاله من النشاط الترويجى •

هذا ونجد أن المديرين والهيئة البيعيه يمكنهم التغلب على العوائق التى تعوق زيادة أدائهم وتحسنه وذلك اذا كانت توقعاتهم عاليه• ولكن لو كانت توقعاتهم منخفضه فان ذلك سوف يشكل عقبه أمام زيادة أداء هم •

وعلى أية حال فان نجاح التغلب على عوائق زيادة أداء المديرين مرهون باعداد استراتيجيه تتضمن أهداف حيويه، مع تعضيد جانب المديرين للاستعدادات ثم تحديد للاهداف على ضوء ذلك ، وتوقيع المسئوليات عن النتائج والرقابه الذاتيه، مع عدم اغفال المتابعه لتحقيق الاهداف الحاليه والاضافيه•

ان حاجات العمل والطلبات على منتجات الشركه قد تكون متزايده ، ولكن التوقعات قد لا تتوازن مع تلك الحاجات والطلبات • ان توازن التوقعات مع الاحتياجات والطلبات سوف يساهم بصورة حيويه فى الوصول الى الاداء المرغوب(Kanter, 1991 A).

ومن الاهمية بمكان ملاحظة أن نقل تلك التوقعات للعاملين ورجال البيع وجعلهم يتوقعون أن الادارة ترغب فى انجازات أعلى من جانبهم ، سوف يساهم مساهمة كبيره فى جعل العاملين ورجال البيع يعملون من أجل تحقيق الاهداف الحاليه والمستقبليه الطموحه• وفهم العاملين ورجال البيع للاستراتيجيه الموضوعه يعتبر خطوة هامه لزيادة توقعاتهم وانجازاتهم نحو تحقيق تلك الاهداف الطموحه• وذلك سوف يجعل هناك رضا أكبر عن العمل وعوائد أعلى متضاعفه من الناحيه الماديه والمعنويه للعاملين والهيئه البيعيه وللمنشأة (Schaffer, 1991).

ومن الاهمية بمكان التأكيد هنا على أنه من خلال خبرة الادارة اليابانيه ، فان الشركات اليابانيه قد توصلت من خلال تقييمها لأنشطتها ولأداء العاملين بها الى الحصول

على تغذية عكسيه ومعلومات توضح وتمكن من اتباع التكتيكات التاليه عند اعادة صياغة خطة المنشأة (Rehfeld, 1990) : (١) اعداد الميزانيه لمدة ستة أشهر (نصف سنويه) ، (٢) تحديد المشكله وليس وضع الذنب واللوم على العاملين حينما لا يتحقق الهدف ، وانما يجب على المدير مساعدة العاملين وعدم لومهم، (٣) عدم الاعتماد على الماضي والسمعه السابقه ، (٤) الابقاء على التركيز ، (٥) تحويل كل شيء الى أرقام ، (٦) أهمية قيام المدير بمعرفة الشخص ككل ، (٧) اشراك الافراد فى القرار ، (٨) تقوية مجموعة البائعين الدوليين ، (٩) الحفاظ على زيارة العملاء وبناء النصيب من السوق ، (١٠) العمل على وجود مشرفين ذوى نشاط ومعرفه وخبره.

الرقابه من خلال تحليل أداء المبيعات الكليه

ان الرقابه تعبر بطريقه غير مباشره عن تقييم الاداء. فالرقابه تمد بمعلومات راجعه عن ما تم وما اذا كان يتمشى مع ما هو مطلوب ومرغوب أم لا . فبدون المعلومات الراجعه يكون من المستحيل الحكم عما اذا كان يوجد حاجه الى التحسين أم لا. ومتى يتم هذا التحسين وأين يتم وكيف يتم . فيعتبر اكتشاف المشكلات ومحاولة معالجتها قبل أن تتفاقم جزء حيوى من العملية الرقابيه .

ان وظيفة الرقابه ترتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط والميزانيات. ولكى تتم الرقابه بفاعليه ، فان المعايير الرقابيه يجب أن ترتبط ارتباطا تاما بالمسئوليه الفرديه ويتم تحديد نقاط الرقابه الاستراتيجيه والتنفيذيه.

وعلى أية حال فان عملية الرقابه تتضمن وضع المعايير لاداء المبيعات ، وقياس الاداء الحقيقى والقيام بعملية المقارنه. واذا حدثت تغيرات أو انحرافات ، فانه يتم اتخاذ الفعل التصحيحى ومتابعة التصحيح، كما قد يتطلب الامر مراجعة الخطط. ومن الجدير بالملاحظة أنه لكى يتم مقارنة الاداء الحقيقى بالمخطط، ولكى يتم اتخاذ القرارات التصحيحيه بفاعليه فان تقارير الاداء يجب أن يتم اعدادها بسرعة فى الوقت المطلوب. ويجب الا يتم توقيع اللوم على رجال البيع دائما عند الانحراف عن الخطه وذلك نظرا لوجود العديد من العوامل الخارجيه التى ليست تحت سيطرته الكامله وتحت تحكمه .

وهنا تظهر أهمية وضرورة أن يقوم المديرين بادماج واشراك رجال البيع فى اتخاذ القرارات التى تهمهم ، وبجعل الرقابه تتم عن طريق من يهمهم الانجاز بدلا من فرضها

فقط من أعلى عن طريق الادارة العليا للشركه ، ويمكن ان يكون ذلك الاسلوب فعالا من خلال تشكيل لجان للرقابه أشبه بحلقات الجودة وفرق العمل لاستطلاع المشكلات والعمل على حلها • ومن ثم يمكن تقصى المشكلات بأرض العمل ثم الانتقال الى الخارج لاستطلاع المشكلات من جذورها بمتاجر التجزئه التى تبيع المنتج وباستطلاع آراء المستهلكين وانتقاداتهم ورغباتهم بخصوص منتجات الشركه • وأيضا فانه من الاهمية بمكان توجيه الاهتمام الى ضرورة الاختيار الفعال لرجال البيع وتدريبهم وتقييم أدائهم.ويُنصح باندماج رجال البيع فى عمل ذلك أيضا حيث تكون النتائج فيما يتعلق بالاداء مبهرة •

ومن الاهمية بمكان ملاحظة أن التقدم السريع لاية شركه يكمن فى اعتبار الاتى (Stayer, 1990) : (١) أن الافراد يريدون أن يكونوا ذو كيان وعظماء دائما ، (٢) ان الاداء يبدأ عن طريق خلق توقعات لدى كل فرد ، (٣) ان التوقعات تشتق جزئيا من الاهداف والروء يه والاشارات والمعانى والمحتوى الذى يعمل الافراد فى اطاره (مثل نظم المكافآت، ممارسات الانتاج،ونظم القرارات الى غير ذلك ، (٤) ان أفعال المديرين تشكل التوقعات ، (٥) ان التعلم هو عمليه أو سبيله وليس هدف، وكل روء يه توء ثر فى خلق روء ى أخرى خلاقه ، (٦) ان نتائج الشركه توء ثر على الافراد وعلى الاهداف •

وبعد هذا التحليل والعرض ، فانه من الضرورة التركيز على أنه يوجد العديد من أشكال التحليل التى يمكن أن يتم استخدمها لتقييم الاداء الكلى للبيع • وهذه الاشكال تتغير بناء على الشيىء الذى يتم التركيز عليه، فيمكن أن يتم التركيز على حجم المبيعات، التكاليف ، والارباح أو الانصبه من السوق أو غير ذلك • ومن الاهميه بمكان استخدام تلك الاشكال كلها عند التقييم • فكل الاشكال أو الطرق يمكن أن تمدنا بمساهمات على درجه من الاهميه والقيمه فى عملية اتخاذ القرارات • ويجب التنويه الى أن التركيز على الربحيه يقيس كفاء ة المنظمه ويحدد ما اذا كانت ستستمر فى السوق أم لا •

وعموما فانه يوجد العديد من الادوات أو المقاييس التىيمكن استخدامها لتقييم الاداء الكلى للمبيعات وأهمها : تحليلات المبيعات ، تحليلات النصيب من السوق ، تحليلات تكلفة التسويق (Hartely, 1979 ; Zikmund & D'Amico, 1986 ; Pa- tty & Hite , 1988; Still & Cundiff,1969) • ويوجد بالاضافة بعض المعايير التى تستخدم فى قياس أداء رجال البيع • ويجب ملاحظة أنه عند تقييم أداء المبيعات ، فانه يجب أن يتم استخدام الادوات على أساس مستمر وحالى وذلك حتى

يمكن الامداد بالمعلومات الراجعه التى تعتبر على درجه من الاهميه لاتخاذ القرارات بتصحيح الاخطاء فى حالة الضرورة. وأيضا فانه بدون وجود معلومات عن الاداء السابق لا يمكن مقارنة الاداء الحالى بالاداء السابق . ونظرا للتغيير المستمر فى الظروف وعدم ثبات السوق وزيادة المنافسه وتغيير متطلبات العملاء والمستهلكين أو حدوث تغييرات فى رقابة الجودة أو فى جداول التسليم ، وكل هذه التغيرات قد لا يمكن ملاحظاتها فى الاجل القصير .

ومن الاهميه بمكان التنويه الى أنه سوف يتم التركيز فى هذا الفصل على تحليلات المبيعات ، تحليلات النصيب من السوق ، وتحليلات التكاليف التسويقية ، وقد تم التركيز من قبل على تقييم أداء رجال البيع .

تحليلات المبيعات .

ان أى تحليل لحجم المبيعات يجب أن يبدأ بتحديد حجم المبيعات المرتقبه أو المتوقعه (أى تحديد أقصى حجم للمبيعات ممكن أن يتم بيعه فى المنطقه أو التنبوء بحجم المبيعات) ويمكن أيضا استخدام مبيعات العام السابق كوسيله للمقارنه مع المبيعات الحاليه حتى يمكن تقييم أداء المنشأة والحكم عليه . وعادة ما يوجد فى كل منشأة اتجاه لوجود اختلافات فى أداء المبيعات بين المناطق البيعيه، والمنتجات ، ورجال البيع ، والعملاء . وهذه الاختلافات تتوازن مع بعضها البعض أو قد تختفى عندما يتم تحليل الاداء الكلى للمبيعات أو الاداء الكلى للنصيب من السوق . وهذا ما يعرف بمبدأ الايسبيرج " IcEberg Principle " (فكما نجد أن الجزء الطائف من قطعة الثلج فوق الماء يمكن رؤيته بينما معظم القطعه يختفى تحت سطح الماء ولا نعرف عنه الكثير) . فنجد أن معظم المشكلات الظاهرة على السطح فى منشآت الاعمال يمكن أن تختفى عندما يتم الاخذ فى الاعتبار أرقام المبيعات الاجماليه فقط . فمثلا نجد أن الاداء الضعيف للمبيعات مع أحد العملاء يمكن أن يختفى أو لا يظهر كاملا نظرا لوجود زيادة فى المبيعات لطبقات أخرى من العملاء . وهذا يعنى أنه يمكن أن تكون الاشياء على السطح تبدوا على ما يرام ولكن اذا نظرنا تحت السطح فانه يمكن أن يتضح الكثير .

والمشكله التى يمكن أن تحدث هو تحول العميل ذو المبيعات المنخفضه الى أى مورد آخر، وقد يرجع السبب فى ذلك الى عدم التفاهم والاتفاق مع رجل البيع ، أو الى سوء رقابة الجودة ، أو الى اختلاف السعر عن السوق ، أو الى زيادة حساسية العميل للمنافسه الى غير ذلك . وبالتبعيه فانه عن طريق تحديد وتعريف المشكلات العميقه

والتى لا تظهر فوق السطح ، فان مبدأ الايسبيرج يمكن أن يوضح عددا من البدائل للادارة ولكن بدون التحليلات المفصله للمبيعات وللارقام الفرعيه ، فان الابعاد المختفيه من الاداء لا يمكن دراستها بالسرعه الكافيه التى تمكن من معرفتها واتخاذ ما يلزم بشأنها .

التحليلات بناء على المناطق الجغرافيه : يمكن للمنشأة أن تقوم بتحليل أداء المبيعات جغرافيا باستخدام عدة مداخل . فلو أنه قد تم وضع نظام الحصه البيعيه لكل رجل بيع ولكل منطقه ، فان أى انحرافات للمبيعات عن هذه الحصص يمكن أن يمد بمعلومات مرتده على درجه من الاهميه لعمل تحليلات أكثر واتخاذ فعل تصحيحى .

ويوضح الجدول التالى (٣١) أداء المبيعات لمنشأة ما لمدة السته الاشهر الماضيه لسنة ـــ ١٩٩ . ويتضح من الجدول أن المنطقه د تعانى العديد من الصعوبات . وهنا يجب ملاحظة أنه اذا تم النظر الى الرقم الاجمالى للانحراف للمنطقه لوجدنا أن الانحراف هو ٠٠٠ر٤٠ جنيه ، وهذا أقل من الخطه الموضوعه ، بينما الانحراف فى منطقه د بمفردها هو ٠٠٠ر٤٤٠ جنيه ، واذا تم عمل استفسار واستقصاء عن هذه المنطقه لمعرفة موقع الخطورة أو نقاط الضعف وذلك عن طريق معرفة الانحرافات فى المقاطعات المكونه لهذه المنطقه ، وكما هو موضح فى جدول (٣٢) فانه يتضح أن نقطة الخطورة تتمثل فـى نقطه واحده وهى المقاطعه ك ، والتى تنخفض فيها المبيعات بمقدار ٠٠٠ر٤٩٠ جنيه أقل من الخطه (الحصه البيعيه) أى بما يعادل ٥ر٧٥٪ من الحصة البيعيه لهذه المقاطعه . ان هذه التحليلات الاكثر تفصيلا لم توضح لماذا تنخفض المبيعات ولكنها تحدد منطقـة وجود المشكله والتى تحتاج الى استقصاء أكثر لمعرفة الاسباب . وهذا يوضح مبدأ الايسبيرج والذى يتضح منه أن الرقم الأجمالى قد يخفى الكثير من المشكلات الخطيره والتى تكون موجوده ولكنها لا تكون ظاهره على السطح .

جـــدول (٣١) : أداء المبيعات للمناطق (أثناء الفترة من يناير الى يونيه) لعام ـــ١٩٩ بالالف جنيه .

المنطقه	الحصه البيعيه	المبيعات الحقيقيه	الاختلاف	المبيعات الحقيقيه كنسبه من الحصه
أ	١٠٦٠٠	١٠٧٥٠	+ ١٥٠	٤ر١٠١٪
ب	٩٢٠٠	٩٣١٠	+ ١١٠	٢ر١٠١٪
جـ	٧٨٠٠	٧٦٤٠	— ١٦٠	٩ر٩٧٪
د	٧٦٠٠	٧١٦٠	— ٤٤٠	٢ر٩٤٪
هـ	٨٠٠٠	٨٣٠٠	+ ٣٠٠	٧٥ر١٠٣٪
	٤٣٢٠٠	٤٣١٦٠	— ٤٠	٩ر٩٩٪

جـــــدول (٣٢) أداء المبيعات للمنطقه د (يناير - يونيه) سنة -١٩٩ بالالف جنيه.

المقاطعات للمنطقه د)	الحصة البيعيه	المبيعات الحقيقيه	الاختلاف	المبيعات الحقيقيه كنسبه من الحصه
و	١٨٠٠	١٨٨٥	+ ٨٥	١٠٤ر٧٠٪
س	١٢٠٠	١٢١٥	+ ١٥	١٠١ر٢٥٪
ح	١٠٠٠	١٠٥٠	+ ٥٠	١٠٥ر٠٠٪
ط	١٦٠٠	١٥٠٠	- ١٠٠	٩٣ر٧٥٪
ك	٢٠٠٠	١٥١٠	- ٤٩٠	٧٥ر٥٠٪
لاجمالى	٧٦٠٠	٧١٦٠	- ٤٤٠	٩٤ر٢٪

وعندما لا يتوافر نظام الحصه البيعيه أو عندما لا تكون الحصه بالدقه المطلوبه وتعكس المبيعات المرتقبه فى المناطق الجغرافيه ، فانه يتم استخدام مقياس محدد للمبيعـــــات المرتقبه ، وللتوضيح نفترض أن مبيعات منشأة ما فى سنه ما كانت كالاتى :

مدينه أ	١٠ر٠٠٠ر٠٠٠
ب	٥ر٠٠٠ر٠٠٠
جـ	٥ر٥٠٠ر٠٠٠
د	٩ر٥٠٠ر٠٠٠
هـ	٢٠ر٠٠٠ر٠٠٠
	٥٠ر٠٠٠ر٠٠٠

ويوضح الجدول (٣٣) ، (٣٤) التحليلات لاداء المبيعات وذلك باستخدام مقياس معين للسكان وللدخل ، وبفرض أن مقياس السكان الموزون هو ٤ر ومقياس الدخل الموزون هو ٦ر٠

جـــــدول (٣٣) : تحديد مقياس مركب للمبيعات المرتقبه .

المدينه	السكان بالالف	النسبه لكل مدينه من الاجمالي	دخل الشراء الفعال لعام -١٩٩	النسبه لكل مدينه	المقياس المرتقب*
أ	٣٠٠٠٠	٣٥ر٣٪	٩٠ بالمليون	٣٨ر٣٪	٣٧ر١٪
ب	٢٥٠٠٠	٢٩ر٤	٣٧	١٥ر٧	٢١ر٢
جـ	١٥٠٠٠	١٧ر٦	١٨	٧ر٧	١١ر٧
د	٩٠٠٠	١٠ر٦	٣٠	١٢ر٨	١١ر٩
هـ	٦٠٠٠	٧ر١	٦٠	٢٥ر٥	١٨ر١
	٨٥٠٠٠	١٠٠ر٠	٢٣٥	١٠٠ر٠	١٠٠ر٠

جـــــدول (٣٤) : الانحرافات لاداء المبيعات عن المبيعات المرتقبه (بالالف جنيه) ٠

المدينه	المقياس المرتقب	المبيعات الحقيقيه بالالف جنيه	المبيعات المرتقبه * بالالف جنيه	الاختلاف بالالف جنيه	المبيعات الحقيقيه كنسبه من المرتقب
أ	٣٧ر١	١٠ر٠٠٠	١٨ر٥٠٠	٨ر٥٠٠ −	٥٣ر٩ %
ب	٢١ر٢	٥ر٠٠٠	١٠ر٦٠٠	٥ر٦٠٠ −	٤٧ر٢ %
جـ	١١ر٧	٥ر٥٠٠	٥ر٨٥٠	٣٥٠ −	٩٤ر٠٢
د	١١ر٩	٩ر٥٠٠	٥ر٩٥٠	٣ر٥٥٠ +	١٥٩ر٧
هـ	١٨ر١	٢٠ر٠٠٠	٩ر٠٥٠	١٠ر٩٥٠ +	٢٢٠ر٩٩
		٥٠ر٠٠٠	٥٠ر٠٠٠	—	

* تم حساب المقياس الموزون باستخدام وزن السكان وهو ر٤ ووزن الدخل ر٦ كالاتى:

ر٤ (٣٥ر٣) + ر٦ (٣٨ر٣) = ٣٧ر١ %
ر٤ (٢٩ر٤) + ر٦ (١٥ر٧) = ٢١ر٢
ر٤ (١٧ر٦) + ر٦ (٧ر٧) = ١١ر٧
ر٤ (١٠ر٦) + ر٦ (١٢ر٨) = ١١ر٩
ر٤ (٧ر١) + ر٦ (٢٥ر٥) = ١٨ر١

* تم حساب المبيعات المرتقبه عن طريق ضرب المقياس المرتقب × اجمالي المبيعات (وهى ٥٠ر٠٠٠ر٠٠٠) ٠ ومن الجدير بالملاحظة أنه يجب الاخذ فى الاعتبار العديد من العوامل عند القيام بالتحليل ، هذا بالاضافه الى أنه اذا تم تغيير مقياس السكان والدخل فان النتائج يمكن أن تتغير ٠

التحليلات بناء على رجال البيع وطريقة البيع : ان تحليلات المبيعات بناء على المناطق الجغرافيه متشابهه مع التحليلات بناء على رجال البيع وذلك نظرا لان غالبية المنشآت تقوم بتوقيع رجل بيع واحد لكل منطقه عادة ، وبالطبع فان ذلك يمكن أن يتغير، وفى بعض الحالات قد يكون من المفضل تحليل المبيعات بناء على الطلبات بالبريد أو التليفون أو البيع المباشر ٠ فالمنشأة يمكن أن تجد أن الاتصال المباشر قد لا يكون عمليا من الناحيه الاقتصاديه بالنسبه للعملاء ذات التعاملات والصفقات الصغيره وبدلا من فقد هوءلاء العملاء وتحولهم الى موردين آخرين ، فانه يتم بذل بعض المجهودات لتحولهم الى البيع عن طريق التليفون أو البريد ٠ ان تحليل المبيعات بهذه الطريقه يمكن أن يوضح مدى فاعلية هذه المجهودات ، ويعكس المشكلات الظاهرة والتى قد تتطلب اعادة تقييم الخطه ، أو توضيح الحاجه الى زيادة التركيز على طرق المبيعات الاكثر كفاءة واقتصاديه ٠

التحليلات بناء على العملاء : يمكن أيضا استخدام التحليلات بناء على العملاء، وذلك لكي يتم اكتشاف الانحرافات فى الاداء • ففى المثال السابق فى جدول (٣٢) لو نظرنا لوجدنا أنه يجب أن يتم استخدام التحليلات بناء على العملاء والمنتج لكى يمكن معرفة المشكله وتحديد أسباب الانحراف (أو ضعف الاداء) فى المنطقه د، ويوضح الجدول (٣٥) تحليلات أداء المبيعات بناء على استخدام الجهات المتعامله مع المنشأة•

جـدول (٣٥) : أداء المبيعات بناء على العملاء للمنطقه د ، عن الفتره يناير ــ يونيه لسنة ــ١٩٩) بالالف جنيه•

العملاء	الحصه البيعيه	المبيعات الحقيقيه	الاختلاف	المبيعات الحقيقيه كنسبه من الحصه
المتجر أ	١١٠٠	٦٠٠	ـ ٥٠٠	٥ر٥٤٪
ب	١٢٠٠	١٦٠٠	+ ٤٠٠	٣ر١٣٣ ٪
متجر الخصم أ	١٣٠٠	١٧٠٠	+ ٤٠٠	٨ر١٣٠ ٪
ب	١٥٠٠	٧٠٠	ـ ٨٠٠	٧ر٤٦
تاجر الجمله أ	٧٠٠	٦٥٠	ـ ٥٠	٩ر٩٢
ب	٨٠٠	٧١٠	ـ ٩٠	٧٥ر٨٨
تجار التجزئه المستقلين	١٠٠٠	١٢٠٠	+ ٢٠٠	٠٠ر١٢٠
	٧٦٠٠	٧١٦٠	ـ ٤٤٠	٢ر٩٤ ٪

ويتضح من الجدول (٣٥) فى المنطقه أن المتجر أ ، ومتجر الخصم ب ، يوجد بهما انحراف شديد بين ما هو متوقع (الحصه) والمبيعات الحقيقيه ، أما تاجر الجمله أ، ب فيوجد انحراف ولكن ليس كبيرا، ومن الجهة الاخرى نجد أن المتجر ب ، ومتجر الخصم أ ، وتجار التجزئه المستقلين قد زادت مشترياتهم عما هو متوقع •

التحليلات بناء على المنتج : لكى يتم معرفة المشكلات فى المنطقه د فى المثال السابق ، فانه يجب أن يستمر التحليل بطريقه أكثر تفصيلا • ويوضح الجدول (٣٦) أن المبيعات الحقيقيه لكل من منتج أ ، هـ تنخفض كثيرا عن الحصه البيعيه •

جـدول (٣٦) : أدء المبيعات بناء على المنتج فى منطقه د (للفترة من يناير ــ يونيه لسنة ــ١٩٩) بالالف جنيه•

المنتج	الحصــة البيعيــه	المبيعات الحقيقيه	الاختلاف	المبيعات الحقيقيه كنسبه من الحصه
منتج أ	١٥٠٠	٦٠٠	ـ ٩٠٠	٠ر٤٠ ٪
منتج ب	٦٠٠	١٠٠٠	+ ٤٠٠	٧ر١٦٦ ٪

جـــدول (٣٦) : مستمـــر :

منتج جـ	٢١٠٠	٢٥٠٠	٤٠٠ +	١١٩,٠٥ ٪
د	١٤٠٠	١٨٦٠	٤٦٠ +	١٣٢,٩٠ ٪
هـ	٢٠٠٠	١٢٠٠	٨٠٠ -	٦٠,٠٠ ٪
	٧٦٠٠	٧١٦٠	٤٤٠ -	٩٤,٢ ٪

وعليه نجد أن استخدام تحليل رقم المبيعات الاجمالى قد يخفى وراء ه الكثير مـن المشكلات والتى لا يمكن معرفتها الا بالاستمرار فى التحليلات الاخرى وتحليل الرقـم الاجمالى للمبيعات بناء على المناطق وطرق البيع والعملاء والمنتج الى غير ذلك حتى يمكن معرفة الانحرافات واتخاذ القرارات فى الوقت المناسب •

وبناء على ما سبق نجد أنه يجب أن تتوافر المعلومات لدى المنشأة بحيث تستطيع أن تقوم بتلك التحليلات • وأيضا نجد أن تحليلات المبيعات بمفردها قد لا تكفى فـى كل الاحوال وتحت كل المواقف للحكم على مدى كفاء ة الاداء فيجب أن يتم أيضاقيـاس الكفاء ة عن طريق مقارنة أداء المنشأة بأداء المنشآت الاخرى المنافسه فى نفس المجـال . وأيضا لم يتم عن طريق التحليلات السابقه معرفة ربحية المبيعات وما اذا كانت ملائمـه أم لا وما اذا كان يوجد حاجه الى تطوير المنتجات أو التركيز على بعض العملاء أو خلافه •

تـحـلـيـلات النصيـب من الســوق •

اذا نظرنا الى تحليل المبيعات السابق لوجدنا أنه لم يأخذ فى الاعتبار مركـز المنشأة بالمقارنه بالمنشآت الاخرى المنافسه • ان كل منشأة بالطبع ترغب فى أن يكـون مركزها أفضل من منافيسيها • وبناء على ذلك ، فانه لابد من وجود مقياس للاداء يمكـن باستخدامه قياس النصيب من السوق للمنشأة بالمقارنه بالمنافسين ويساعد على دفع رجـال البيع والادارة على التفوق واثبات الجدارة فى السوق • فالمقياس الذى يقيس نصيب المنشأة من السوق يعتبر موء شرا رئيسيا على مدى كفاء ة المنشأة بالمقارنه بالمنشآت الاخـرى المماثله •

وعلى أية حال ، فان تحليلات نصيب المنشأة من السوق يساعد على معرفة أماكن ومواقع المشكلات،وأيضا تساعد المعلومات المتعلقه بنصيب المنشأة من السوق على تجنب التأثيرات الضاره للعوامل الخارجيه غير المتحكم فيها • ومثال ، لو أن المبيعات انخفضت عن العام السابق ولكن النصيب من السوق ظل ثابت أو أنه قد تحسن ، فان هذه الحالة

توضح أن الشركه تعمل بطريقه أفضل وأنه يوجد بعض العوامل المعاكسه والتى تؤثر على الصناعه فى هذه الفتره ، ويمكن أن يوضح ذلك أيضا أن المجهودات التى يقوم بها رجال البيع ليست على ما يرام • وعموما فان التغيرات فى نصيب المنشأة من السوق عن الفترات السابقه بالانخفاض يوضح مركز تنافسى سيىء بالنسبه للمنشأة ويُحتم عليها بذل الكثير من الجهد لاكتشاف الاسباب واتخاذ الافعال التصحيحيه• وأيضا يجب أن يتم متابعة الاختلافات فى النصيب من السوق بين القطاعات والمناطق المختلفه لتحديد الاسباب وبذل المجهودات المختلفه والمناسبه لكل قطاع ولكل منطقه حتى يرتفع النصيب من السوق • ويوضح جدول (٣٧) مثال لمنشأة (ص) والاختلافات فى النصيب من السوق من مدينه الى أخرى.ويلاحظ أن النصيب من السوق فى مدينه أ ، ب ، د منخفض بالمقارنه بالانصبه فى المدن الاخرى وبالمقارنه بالمتوسط فى الصناعه وهو ١٦٪ ومن الجهه الاخرى نجد أن المدينه (و) تحقق نصيب جيد من السوق ، وبناء على ذلك فان المنشأة يجب أن تتعرف على الاسباب وراء انخفاض النصيب من السوق وتتعرف قبل ذلك الاختلافات بين تلك المدن من حيث العوامل والمتغيرات المحيطه لها • وبناء عليه يمكنها أن تتخذ الفعل المناسب • ويجب أيضا ملاحظة أنه يجب مقارنة الانصبه من السوق خلال الفترات السابقه والفتره الحاليه حتى تتعرف على اتجاهات السوق وما اذا كانت تتحسن أو تنخفض عن الفترات السابقه.فهذه الاتجاهات بالتأكيد تساعد المنشأة على أن تغيير القرارات التى اتخذتها أو أن تستمر فى تنفيذها اذا كان يوجد تحسن عن الفترات السابقه،وأيضا تقوم بإضافه الافعال المناسبه للتحسين على حسب ما تراه•

جدول (٣٧) : مبيعات فى الصناعه ومبيعات منشأة (ص) فى عام ١٩٩- بالمليون جنيه •

المدن	مبيعات الاجماليه فى الصناعه	مبيعات منشأة (ص)	مبيعات المنشأة (ص) كنسبه من مبيعات الصناعه
مدينه أ	١٢٠	١٠	٨ر٣٠ ٪
ب	١٤٠	٢٠	١٤ر٣٠ ٪
جـ	١٣٠	٢٥	١٩ر٢٠
د	١٠٠	٩	٩ر٠٠
هـ	٩٠	١٦	١٧ر٨٠
و	٨٠	٣٥	٤٣ر٨٠
س	٧٥	١٥	٢٠ر٠٠
ح	٦٠	١٢	٢٠ر٠٠
ك	٩٥	٢٠	٢١ر١٠
ل	١٨٠	٥٠	٢٧ر٨٠
الاجمالى	١٠٧٠	٢١٢	١٩ر٨٠ ٪

ويوضح الجدول (٣٨) مقارنة الانصبه من السوق خلال الفترات من عام ١٩٨٩ الى عام ١٩٩٢ للمنشأة (ص) ، وهذه المقارنه تعتبر على درجه من الاهميه حتى يمكن للمنشأة أن ترى ما اذا كان يوجد تحسن فى الاداء للمبيعات أم لا • وأيضا يوضح ما اذا كانت بعض الاسواق تفقد مبيعاتها للاسواق الاخرى أم لا ، وذلك فى حالة ما اذا كان النصيب الاجمالى من السوق ثابت أو لم يختلف كثيرا خلال السنوات • ونلاحظ من الجدول (٣٨) أن المدينه أ، ب ، د ينخفض نصيبها من السوق خلال السنوات من ٨٩ الى ٩٢ ، وهذا يعنى أنه يجب معرفة الاسباب فى ذلك واتخاذ أفعال تصحيحيه•

جـدول (٣٨) : الاتجاه للانصبه من السوق للمنشأة ص فى المدن المختلفه من الفتره ١٩٨٩ الى ١٩٩٢•

المدن	الانصبـه من السوق للمنشأة (ص)			
	١٩٨٩	١٩٩٠	١٩٩١	١٩٩٢
أ	١١ر٢٪	١٠ر١ ٪	٩ر٢ ٪	٨ر٣ ٪
ب	١٨ر٣	١٦ر٥	١٥ر٢	١٤ر٣
جـ	١٥ر٢	١٧ر٢	١٨ر٥	١٩ر٢
د	٢٠ر٥	١٨ر٤	١٦ر٣	٩ر٠
هـ	١٦ر٣	١٧ر١	١٧ر٢	١٧ر٨
و	٣١ر٢	٣٥ر٥	٣٨ر٤	٤٣ر٨
س	١٦ر٤	١٧ر٣	١٨ر٥	٢٠ر٠
ح	١٢ر٥	١٥ر٤	١٦ر٦	٢٠ر٠
ك	١٧ر٣	١٨ر٢	١٩ر١	٢١ر١
ل	٢٣ر٢	٢٥ر٧	٢٦ر٦	٢٧ر٨

ومن الجدير بالذكر ملاحظة أنه عند دراسة اتجاهات الاسواق خلال السنوات المختلفه ، فانه يجب مراعاة مدى تأثير العوامل والمتغيرات فى كل منطقه وفى كل قطاع من حيث المنافسه ومستوى الدخل وعدد السكان الى غير ذلك ومدى تأثير ذلك على الانصبه من السوق • ويمكن الاستفاده من دراسات بيمز " PIMS " (أثر استراتيجيات السوق على الربح) فى ذلك •وأيضا يجب مراعاة مدى توافر المعلومات عن أنصبة السوق على اعتبارها أداة اداريه على درجه من الاهميه ، ولكن يجب الا يتم اعتبارها المقياس الوحيد للاداء البيعى وانما يجب الا يتم تجاهل الربحيه • ويجب الا يتم التركيز على زيادة الانصبه من السوق فى الاجل القصير على حساب رضاء العملاء والوسطاء وانما يجب العمل على التركيز على تحسين المركز التنافسى فى السوق والربحيه وتحقيق الرضاء للعملاء والوسطاء •

ومن الاهمية بمكان ملاحظة أن استخدام مقياس الانصبه من السوق لقياس الاداء يعتبر من الضرورة بمكان،وذلك حتى يمكن تحديد المناطق والمدن والقطاعات التى يوجد

بها الانخفاض وبالتالى دراستها ومعرفة أسباب الانخفاض بدلا من دراسة جميع المناطق والقطاعات فى السوق ، وبذلك يمكن معرفة مواقع وأماكن الانحرافات واتخاذ القرارات اللازمه لتحسين الاداء فى تلك المناطق •

تحليلات التكاليف التسويقيه•

ظهرت الحاجه الى استخدام الرقابه من خلال تحليل تكاليف التوزيع نظرا للزيادة المطردة فى التكاليف عموما وبالتالى زيادة الاسعار وعدم قدرة المستهلك النهائى على دفع تلك الاسعار • وبالتالى زادت الحاجه الى التركيز على رقابة التكاليف وبالتالى الربحيه بدلا من التركيز فقط على حجم المبيعات •

وتعتمد تحليلات التكاليف على توقيع وتقسيم مختلف التكاليف على العناصر التسويقيه المختلفه مثل القطاع أو المنطقه أو العملاء أو المنتج أو حجم الطلب أو نوع البيع الى غير ذلك • وهذا حتى يمكن تقييم وتحديد الاستخدامات ، ويجب ملاحظة أن تحليلات تكلفة التسويق ليست جزء ا من نظام المحاسبه والذى يقوم بالتسجيل الروتينى للمعاملات من أجل الاغراض الماليه والضريبيه • ولو أن أقسام نظام المحاسبه قد تم عملها بالتفصيل فان تحليلات التكاليف تكون من السهوله بمكان • فتحليلات التكلفة التسويقيه يتم عن طريق تنظيم المعلومات المحاسبيه حتى يمكن استخدامها بكفاء ة فى اتخاذ القرارات التسويقيه• ويتم عمل ذلك على أساس منتظم وعلى أساس دورى •

وعموما فان طرق تحليلات التكاليف يمكن أن تتغير ، ويعتمد ذلك على حاجات المحلل ، فيمكن أن تتم بناء على القطاعات، قنوات التوزيع ، خط الانتاج ، طبيعة العميل وخلافه• وكمدخل عام يتضمن تقسيم التكاليف بناء على حسابات العملاء ثم اعادة تجميعها تبعا لحاجات المحلل • فيمكن تقسيمها وتجميعها كتكاليف الافراد، الايجارات، وخلافه ، وتسمى تلك الانواع من التقسيمات الحسابات الطبيعيه وذلك نظرا لانها تجمع نفس الانواع من التكاليف فى تجميعات واضحه • ومن الاهميه بمكان ملاحظة أنه لكى يمكن لمدير التسويق استخدام التكاليف ، فانه من الضرورة ربطها مباشرة بأرقام المبيعات • أى يجب أن يعرف ما هى التكاليف التى تساهم أو تشارك فى صنع مبيعات معينه ويتم ذلك عن طريق تقسيم التكاليف على أساس وظيفى •

وشكل آخر لتحليلات التكاليف يتم بناء على تقسيم التكاليف بين أنواع المنتجات وذلك نظرا لان المنتجات هى المصدر للدخل • وعلى أية حال فان هذا التقسيم يُخبر

المدير عن تكلفة المبيعات لكل عميل ويمكن مقارنة هذه التكاليف بالدخل المتحقق من كل نوع من أنواع المنتجات (Zikmund & D'Amico, 1986) .

ان تحليلات تكاليف التسويق هى أساسا بحث عن الطرق لتحسين صورة الارباح من خلال تحديد ومعرفة مناطق الضعف والقوة نسبيا . فمن خلال تحليلات تكاليف التسويق فان اجمالى المصروفات البيعيه يتم تقسيمها وتوقيعها الى مختلف الاجزاء من العمليات التسويقيه . وبذلك تمد بمرشد ذات قيمه من أجل تقييم العمليات الحاليه والتخطيط للعمليات المستقبله . ويتم تخصيص المصروفات البيعيه فى تحليل التكاليف التسويقيه تبعا للاجزاء التشغيليه كحجم الطلب ، العملاء ، القنوات التجاريه، القطاعات، رجال البيع، المنتجات وخلافه .

ان الهدف من تحليلات التكاليف التسويقيه هو تحديد الربحيه النسبيه لمختلف الابعاد للعمليات التسويقيه . فيجب أن يتم تحديد حجم الطلب الذى يمكن أن يكون مربح، وما هو الحجم الادنى من الطلب المربح، وما هى القنوات التى تمد بأكثر ربحا لحجم معين من المبيعات، وماهى القطاعات المربحه وغير المربحه، وماهى مساهمة كل رجل بيع فى الارباح. فتحليلات التكاليف تساعد الادارة على تحديد المناطق التى تحتاج الى اتخاذ فعل معين .

<u>أنواع التكاليف</u> : يوجد العديد من أنواع التكاليف ذات الصله بتحليلات تكاليف التسويق وهى :

(١) التكاليف الطبيعيه وهى التى توجد فى السجلات المحاسبيه وتشير الى المصروفات الطبيعيه مثل المرتبات ، والايجارات، والتليفون وغيره . وتلك النوع من التكاليف لا يوضح الغرض من النشاط الذى استفاد من التكلفه .

(٢) التكاليف الوظيفيه : ويتم تقسيم التكاليف بناء على الغرض من النشاط، ومثال فان المرتبات تحتوى على أجزاء تتعلق بالاتصالات بمختلف العملاء، تكلفة الانشطه الاداريه، تنفيذ الاوامر ووضع الفواتير، ملىء وتعبئة الاوامر وأداء البحوث وخلافه. وأيضا فان التكاليف الوظيفيه المتعلقه بالايجار والتليفون ومصاريف المواصلات يمكن تقسيمها الى أجزاء مختلفه بناء على الابعاد البيعيه وغير البيعيه للعملية. وعندما يتم تقسيم التكلفه بناء على الوظيفه ، فانه من الممكن أن تتضمن أجزاء من التكلفه الطبيعيه.

(٣) التكاليف المباشرة وهى تلك التكاليف التى يمكن توقيعها مباشرة الى قطاعات معينه أو مناطق معينه من النشاط. كمرتبات المبيعات ، والعمولات ، ومصاريف السفر ومصاريف القوة البيعيه الاخرى المباشره . ان تلك الانواع من المصروفات يمكن تحميلها مباشرة الى قطاعات ورجال بيع معينين ، وأيضا فان الاعلانات المتعلقه بقطاع معين

وتكاليف الوجهات لقطاع معين يمكن توقيعها الى ذلك القطاع وتعتبر تكاليف مباشرة .

(٤) التكاليف غير المباشرة أو التكاليف العامه : هى تلك التكاليف التى يتم صرفها علـــى أكثر من قطاع - ومثال مصاريف مكاتب البيع، مصاريف التأمين ، مصاريف التخزين ، والموءن ، والفواتير وخلافه . ويمثل تحميل تلك المصروفات وتوزيعها على القطاعات صعوبه فـــى التوزيع ، وكل منشأة يمكنها أن تستخدم أساس معين لتحميل تلك التكاليف بناء على ماتراه مناسبا .

ومن الاهميه بمكان ملاحظة أنه يوجد بعض التكاليف التى يمكن أن تكون مباشـــرة وغير مباشرة ، مثال مرتبات ومصروفات المبيعات عادة ما تكون مباشرة عندما يتم صرفها على قطاع معين حيث أن رجل البيع يقوم بعمل مجهودات فى قطاعه فقط . ولكن عندما يتـم تجزئتها على العملاء أو على المنتجات فانها تكون غير مباشرة وذلك نظرا لان المجهـودات والتكاليف مشتته وموزعه على عدد من العملاء وعلى عدد من الوحدات من المنتجات .

وعموما فانه يوجد نوعين من المسئوليه التى عادة ما تصاحب تحليلات تكاليف التسويق وهما المسئوليه المباشرة والتى تتضمن القرارات التى توءثر مباشرة على المصروفات أو الدخل . ومثال فان مدير الاعلان يملك مسئولية مباشرة على مصروفات المرتبات لافراد الاعلان وذلك نظرا لان قراراته توءثر مباشرة على هذه المصروفات . والمسئولية غير المباشرة والتكاليف غير المباشرة بالمقارنه تكون مصاحبه مع القرارات التى توءثر على التكاليف من خلال سلوك فرد آخر . وعلى أية حال فانه يتم تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة عن طريق نوع المسئوليه المصاحبه مع كل جزء أو قسم .

<u>النماذج الاساسيه فى تحليلات التكاليف التسويقيه</u> : يوجد العديد من النماذج التى يمكن استخدامها فى تحليلات التكاليف التسويقيه، وعموما فانه لا يوجد طريقه محـــددة يمكن أن يتم استخدامها فى كل الصناعات ، فكل شركه يجب أن تقوم بتصميم النظـــام الخاص بها والذى يتلاءم مع احتياجاتها وأهدافها . وعلى أية حال ، فانه يوجد بعـــض النماذج التى يمكن استخدامها فى تحليلات التكاليف التسويقيه ومنها الاتى (Still & Cundiff, 1969) :

(١) قياس المصروفات المباشرة وتوقيعها مباشرة الى العملاء، المنتجات، وخلافه .

(٢) تخصيص أو توقيع المصروفات غير المباشرة الى مجموعات تكلفه وظيفيه معينه . وهى عبارة عن تكلفة نشاط فردى ، ولذلك فان التقسيم الوظيفى يضع كل عناصر المصروف مـع بعضها البعض والتى تحدث لنفس النشاط .

(٣) فى بعض الحالات ، فان المصروفات التسويقيه المتغيره يمكن أن يتم تضمينها فى

مجموعات التكلفه الوظيفيه، وفي حالات أخرى، فان كل من المصروفات المتغيره والثابته تدخل ضمن مجموعات التكلفه الوظيفيه على حسب ما تراه المنشأة.

(٤) ان العوامل التى تقيس تشتت أو تغير الوظائف التسويقيه المختلفه والتى تؤدى بواسطة المصنع يتم تحديدها ، وأيضا يتم تحديد قيمة هذه العوامل بالكامل .

(٥) وضع مقياس لمساهمة النشاط المتغير لكل مجموعه من مجموعات التكلفه الوظيفيه والتى تم الاستفاده منها بواسطه جزء من قسم المبيعات والذى تم قياس تكلفته. وهذا يوضح المساهمه فى التكلفه لهذه الوظيفه ومخصصه لجزء خاص من قسم المبيعات .

(٦) ان الزيادة أو النقص فى الهامش الاجمالى على مجموع التكاليف المباشرة والمساهمات لمختلف مجموعات التكلفه الوظيفيه المخصصه لجزء أو قسم بيعى توضح ربحيتها النسبيه أو عدم ربحيتها .

وعلى أية حال ، فان تحليل احتياجات السوق وقدرة الشركه على خدمة هذه الاحتياجات يمكن من تطوير سياسات المنشأة الطويلة الاجل ، ومن خلال اختيار الاجزاء المرغوبه ، فانه يمكن تخفيض المنافسه ، ويمكن تحقيق الارباح عن طريق معرفة تأثير المزيج التسويقى على الاجزاء من السوق المرغوبه والتى يتم توجيه المجهودات التسويقيه اليها. ان تحليلات الارباح للاجزاء من السوق تكون ذات قيمه عندما تمكن من تعديل القرارات المتعلقه بمزيج التسويق واضافة أرباح اضافيه تزيد عن تكاليف التحليلات الاضافيه (Beik & Buzby, 1973) .

<u>خطوات تحليل التكاليف التسويقيه</u> : يتم تحليل التكاليف التسويقيه باتباع الخطوات التاليه (Hartley,1979 ; Zikmund & D'Amico, 1986) :

<u>أولا : تحويل حسابات التكاليف الطبيعيه الى حسابات التكاليف الوظيفيه</u>: ان الخطوة الاولى فى تحليلات التكلفه التسويقيه هى تحويل الحسابات الطبيعيه الى حسابات وظيفيه. وفى بعض الاحيان قد يكون من الصعوبه عمل التوزيع الصحيح للتكاليف . وعلى أية حال ، فانه يمكن استخدام دراسات الوقت ، والملاحظه والتقديرات الاداريه كأساس فى عمليه التوزيع. ويوضح الجدول (٣٩) اعادة توزيع الحسابات الطبيعيه الى حسابات وظيفيه للبعض من عناصر التكاليف. ومن الاهمية بمكان ملاحظة أنه من الضرورة دراسة اتجاه التكاليف ومقارنة السنه الحاليه بالسنوات السابقه حتى يمكن معرفة الاتجاه وتحديد ما اذا كانت التكاليف متزايده أم متناقصه وما أسباب ذلك حتى يمكن عمل اللازم .

ويلاحظ من جدول (٣٩) أنه قد تم توقيع التكاليف الطبيعيه الى أنشطه فرديه مثل التعبئه والتغليف ، والبيع ، والانشطه الاداريه البيعيه والبحوث، وتنفيذ

الطلبات ، ويتم توزيعها باستخدام بعض أسس التوزيع سواء كانت عن طريق استخدام معادلات معينه أو استخدام الاسس الحكميه ٠

جدول (٣٩) : تحويل الحسابات الطبيعيه الى حسابات وظيفيه مختارة٠

الحسابات الطبيعيه تكاليف التشغيل)	اجمالى	الحسابات الوظيفيه				
		التغليف والتعبئه	مجال البيع	الانشطه الاداريه البيعيه	البحوث	تنفيذ الطلبات
المرتبات	٣٠٠٠٠	٥٠٠٠	٦٠٠٠	٧٠٠٠	٨٠٠٠	٤٠٠٠
أدوات المكاتب	١٠٠٠٠	٥٠٠	٤٠٠٠	١٥٠٠	٢٥٠٠	١٥٠٠
معدات المكاتب	٨٠٠٠	٢٠٠٠	٣٠٠٠	١٠٠٠	٥٠٠	١٥٠٠
الفوائد	١٠٠٠٠	—	٤٠٠٠	٢٠٠٠	٣٠٠٠	١٠٠٠
التليفون	١٢٠٠٠	٢٠٠٠	٤٠٠٠	٣٠٠٠	٢٠٠٠	١٠٠٠
الايجارات	١٥٠٠٠	٥٠٠٠	٦٠٠٠	٢٠٠٠	١٥٠٠	٥٠٠
المنافع	٧٠٠٠	١٠٠٠	٢٠٠٠	١٥٠٠	٥٠٠	٢٠٠٠
المواصلات	٨٠٠٠	٢٠٠٠	١٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	١٠٠٠
	١٠٠٠٠٠	١٧٥٠٠	٣٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	١٢٥٠٠

ثانيا : توزيع التكاليف الوظيفيه على الوحدات التسويقيه : بعد أن يتم توقيع التكاليف الطبيعيه الى الحسابات الوظيفيه ، فانه يتم اعادة توزيع هذه التكاليف الوظيفيه الى القطاعات، المنتجات، العملاء، أو أى وحدات تسويقيه أخرى يراد تحليلها ودراستها٠ ويجب ملاحظة أن اجمالى التكاليف سوف يكون كما هو فى الحسابات الطبيعيه ولكن الاختلاف فى أنه قد تم تنظيمها بطريقه مختلفه وباستخدام أسس معينه٠ ويوضح جدول (٤٠) بعض الاسس التى يمكن استخدامها لتوزيع بعض أنواع التكاليف المباشرة وغير المباشره٠ فنجد مثلا أنه قد تم استخدام عدد البنود بكل طلب (عدد العناصر المختلفه المطلوبه لكل طلبية شراء) كأساس لتوزيع تكاليف تنفيذ الطلبات على القطاعات، المنتجات ، والعملاء٠٠ ان مدى صحة استخدام هذا الاساس فى التوزيع يمكن تحديدها عن طريق ملاحظة مقدار الوقت المكتبى والتكاليف الاخرى (مثل المصروفات على نماذج الطلب الى غير ذلك) التى تحدث عند القيام بمداولة عينة من الطلبات ذات عدد مختلف من البنود بكل طلب٠ ويمكن أن يتم معرفة مدى صحة هذا الاساس لو أن تكاليف التنفيذ تتزايد مباشرة بالعلاقه بعدد البنود بكل طلب ٠

ويوضح جدول (٤١) ، (٤٢) ، (٤٣) توزيع التكاليف الوظيفيه المختاره على القطاعات والعملاء والمنتجات ٠

جـــدول (٤٠) :

مجموعات التكاليف الوظيفيه	أسس التحميل (التوزيع)		
	القطاعات	المنتجات	العملاء
البيع، تكاليف مباشرة (مرتبات عمولات، مواصلات، ..... الخ	تكلفه مباشرة	دراسات الوقت	عدد الاتصالات البيعيه
البيع، تكاليف غير مباشره (مصاريف المكاتب، التدريب، ... الخ)	تحميل متساوى لكل رجل بيع	تحميل جزئيا بناء على وقت البيع المباشر	عدد الاتصالات البيعيه
الاعلان	مصروف مباشر أو تحليلات دوران الوسيله المستخدمه	تكلفة المكان لمنتج معين	تكلفة مكان الاعلان لعميل معين
النقل ، التخزين الشحن	بناء على الوزن	الوزن	الوزن
تكاليف تنفيذ الطلب	عدد البنود بكل طلب	عدد البنود بكل طلب	عدد البنود بكل طلب
حسابات القبض	عدد الفواتير التى تم ارسالها	عدد الفواتير التى تم ارسالها	عدد الفواتير التى تم ارسالها

جـــدول (٤١) : توزيع التكاليف الوظيفيه المختاره على القطاعات .

الحسابات الوظيفيه	التكاليف التى ستوزع	أساس التوزيع	التوزيع للقطاعات			
			أ	ب	جـ	د
التغليف والتعبئه	١٧٥٠٠	الوزن *	٣٠٤٣ر٥	٤٥٦٥ر٢	٣٨٠٤ر٣	٦٠٨٧ر٠
مجال البيع	٣٠٠٠٠	مباشرة	٩٠٠٠	٦٠٠٠	٨٥٠٠	٦٥٠٠
الانشطه الاداريه البيعيه	٢٠٠٠٠	بالتساوى	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠
البحوث	٢٠٠٠٠	بالتساوى	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠
تنفيذ الطلبات	١٢٥٠٠	عدد البنود × بكل طلب	٢٨٤٠ر٩	٣٤٠٩ر١	٣٢٩٣ر٢	٢٥٥٦ر٨
	١٠٠٠٠٠		٢٤٨٨٤ر٤	٢٣٩٧٤ر٣	٢٥٩٩٧ر٥	٢٥١٤٣ر٨

* يتم حساب توزيع تكاليف التغليف والتعبئه بناء على الوزن للطلبات في كل قطاع (بالمئة كيلو) كالاتـــــى :

القطاع	الوزن	
أ	٢٠٠٠	٢٠٠٠/١١٥٠٠ × ١٧٥٠٠ = ٣٠٤٣ر٥
ب	٣٠٠٠	٣٠٠٠/١١٥٠٠ × ١٧٥٠٠ = ٤٥٦٥ر٢
جـ	٢٥٠٠	٢٥٠٠/١١٥٠٠ × ١٧٥٠٠ = ٣٨٠٤ر٣
د	٤٠٠٠	٤٠٠٠/١١٥٠٠ × ١٧٥٠٠ = ٦٠٨٧ر٠ تقريبا
	١١٥٠٠	١٧٥٠٠ر٠

× ويتم حساب توزيع تكاليف تنفيذ الطلب كالاتى وبناء على عدد البنود بكب طلب في كل قطاع :

القطاع	عدد البنود بكل طلب	
أ	١٠٠	١٠٠ / ٤٤٠ × ١٢٥٠٠ = ٢٨٤٠ر٩
ب	١٢٠	١٢٠ / ٤٤٠ × ١٢٥٠٠ = ٣٤٠٩ر١
جـ	١٣٠	١٣٠ / ٤٤٠ × ١٢٥٠٠ = ٣٦٩٣ر٢
د	٩٠	٩٠ / ٤٤٠ × ١٢٥٠٠ = ٢٥٥٦ر٨
	٤٤٠	١٢٥٠٠ر٠

جـــــدول (٤٢) : توزيع التكاليف الوظيفيه المختارة على العملاء..

الحسابات الوظيفيه	التكاليف التى ستوزع	أساس التوزيع	التوزيع على العملاء هـ	و	س
التغليف والتعبئه	١٧٥٠٠	الوزن (١)	٧٦٠٨ر٧	٥٣٢٦ر١	٤٥٦٥ر٢
مجال البيع	٣٠٠٠٠	عدد الاتصالات (٢)	١٣٥٠٠	٩٠٠٠	٧٥٠٠
الانشطه الاداريه البيعيه	٢٠٠٠٠	عدد الاتصالات (٣)	٩٠٠٠	٦٠٠٠	٥٠٠٠
البحوث	٢٠٠٠٠	بنسة ١ : ٢ : ٢	٤٠٠٠	٨٠٠٠	٨٠٠٠
تنفيذ الطلبات	١٢٥٠٠	عدد البنود بكل طلب (٤)	٤٢٦١ر٤	٤٥٤٥ر٤	٣٦٩٣ر٢
	١٠٠٠٠٠		٣٨٣٧٠ر١	٣٢٨٧١ر٥	٢٨٧٥٨ر٤

(١) حساب توزيع التكاليف المتعلقه بالتعبئه والتغليف بناء على وزن الطلبات بالنسبه للعملاء أو المستهلكين (بالمئة كيلو) :

العميل	الوزن	
هـ	٥٠٠٠	٥٠٠٠ / ١١٥٠٠ × ١٧٥٠٠ = ٧٦٠٨ر٧
و	٣٥٠٠	٣٥٠٠ / ١١٥٠٠ × ١٧٥٠٠ = ٥٣٢٦ر١
س	٣٠٠٠	٣٠٠٠ / ١١٥٠٠ × ١٧٥٠٠ = ٤٥٦٥ر٢
	١١٥٠٠	١٧٥٠٠ر٠

(٢) حساب توزيع تكاليف مجال البيع بناء على عدد الاتصالات البيعيه لكل عميل :

العميل	عدد الاتصالات	
هـ	٩٠	٩٠ / ٢٠٠ × ٣٠٠٠٠ = ١٣٥٠٠
و	٦٠	٦٠ / ٢٠٠ × ٣٠٠٠٠ = ٩٠٠٠
س	٥٠	٥٠ / ٢٠٠ × ٣٠٠٠٠ = ٧٥٠٠
	٢٠٠	٣٠٠٠٠

(٣) حساب توزيع تكاليف الانشطه الاداريه البيعيه بناء على عدد الاتصالات لكل عميل :

العميل	عدد الاتصالات	
هـ	٩٠	٩٠ / ٢٠٠ × ٢٠٠٠٠ = ٩٠٠٠
و	٦٠	٦٠ / ٢٠٠ × ٢٠٠٠٠ = ٦٠٠٠
س	٥٠	٥٠ / ٢٠٠ × ٢٠٠٠٠ = ٥٠٠٠
	٢٠٠	٢٠٠٠٠

(٤) حساب توزيع تكاليف تنفيذ الطلبات بناء على عدد البنود بكل طلب والمنفذة لكل عميل :

العميل	عدد البنود بكل طلب	
هـ	١٥٠	١٥٠ / ٤٤٠ × ١٢٥٠٠ = ٤٢٦١ر٤
و	١٦٠	١٦٠ / ٤٤٠ × ١٢٥٠٠ = ٤٥٤٥ر٤
س	١٣٠	١٣٠ / ٤٤٠ × ١٢٥٠٠ = ٣٦٩٣ر٢
	٤٤٠	١٢٥٠٠ر٠

جـــــدول (٤٣) : توزيع التكاليف الوظيفيه المختاره على المنتجات .

الحسابات الوظيفيه	التكاليف التى ستوزع	اساس التوزيع	التوزيع على المنتجات	
			ط	ك
التغليف والتعبئه	١٧٥٠٠	الوزن (١)	١٠٦٥٢ر٢	٦٨٤٧ر٨
مجال البيع	٣٠٠٠٠	دراسات الوقت (٢)	١٦٠٠٠	١٤٠٠٠
الانشطه الاداريه البيعيه	٢٠٠٠٠	التحميل جزئيا بالعلاقه بوقت البيع (٣)	١٠٦٦٦ر٧	٩٣٣٣ر٣

جـــــدول (٤٣) : مستمر.

البحوث	٢٠٠٠٠	بالتساوى	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠
تنفيذ الطلبات	١٢٥٠٠	عدد البنود بكل طلب (٤)	٧١٠٢ر٣	٥٣٩٧ر٧
	١٠٠٠٠٠		٥٤٤٢١ر٢	٤٥٥٧٨ر٨

(١) حساب توزيع تكاليف التغليف والتعبئه بناء على وزن الطلبات للمنتج (بالمئة كيلو) كالاتـــى :

المنتج	الوزن	
ط	٧٠٠٠	٧٠٠٠ / ١١٥٠٠ × ١٧٥٠٠ = ١٠٦٥٢ر٢
ك	٤٥٠٠	٤٥٠٠ / ١١٥٠٠ × ١٧٥٠٠ = ٦٨٤٧ر٨
	١١٥٠٠	١٧٥٠٠ر٠

(٢) حساب توزيع تكاليف مجال البيع بناء على اجمالى الساعات المكرسه لكل منتج كما تم الحصول عليها من دراسات الوقت كالاتى :

المنتج	الوقت	
ط	١٦٠٠	١٦٠٠ / ٣٠٠٠ × ٣٠٠٠٠ = ١٦٠٠٠
ك	١٤٠٠	١٤٠٠ / ٣٠٠٠ × ٣٠٠٠٠ = ١٤٠٠٠
	٣٠٠٠	٣٠٠٠٠

(٣) حساب توزيع تكاليف الانشطه الاداريه البيعيه بناء على التحميل جزئيا بالعلاقه بوقت البيع المباشر والذى تم الحصول عليه من دراسات الوقت كالاتى :

المنتج	الوقت	
ط	١٦٠٠	١٦٠٠ / ٣٠٠٠ × ٢٠٠٠٠ = ١٠٦٦٦ر٧
ك	١٤٠٠	١٤٠٠ / ٣٠٠٠ × ٢٠٠٠٠ = ٩٣٣٣ر٣
	٣٠٠٠	٢٠٠٠٠ر٠

(٤) حساب توزيع تكاليف تنفيذ الطلبيه بناء على عدد البنود بكل طلب لكل منتج كالاتى:

المنتج	عدد البنود بكل طلب	
ط	٢٥٠	٢٥٠ / ٤٤٠ × ١٢٥٠٠ = ٧١٠٢ر٣
ك	١٩٠	١٩٠ / ٤٤٠ × ١٢٥٠٠ = ٥٣٩٧ر٧
	٤٤٠	١٢٥٠٠ر٠

ثالثا : تحليلات الارباح والخسائر وتحديدها : يمكن تحديد الارباح لمختلف الوحدات التسويقيه وتحليلها وذلك عن طريق استخدام التوزيع الذى تم عمله للتكاليف ووضعه فى كشف الارباح والخسائر ٠ ويمكن توضيح ذلك باستخدام ارقام التكاليف فى جدول (٤٢) ٠ ويوضح جدول (٤٤) الارباح والخسائر الناتجه عن التعامل مع العملاء هـ، و ، س ٠

وتلاحظ من جدول (٤٤) أن العميل هـ يساهم بنسبة كبيره من الارباح يليه العميل و، ونلاحظ أيضا أنه قد تم صرف أكبر نسبه من التكاليف على العميل هـ٠ أما بالنسبه للعميل س فنجد أن المصاريف التى تم انفاقها أكبر من اجمالى الهامش ، وبالتالى لابد من اتخاذ قرار فيما اذا كان بالامكان الاستمرار فى التعامل مع هذا العميل أم لا ٠

وعلى أية حال ، فان تحليلات الارباح تتضمن تطوير الارباح لقطاعات معينه أو لمنتجات معينه أو لعملاء معينين ، وهذا يوضح فقط قيمه معينه لعمليات معينه٠

جدول (٤٤) : الربحيه لكل عميل ٠

	هـ	و	س	الاجمالى
المبيعات (الدخل)	١٥٠٠٠٠	١٢٥٠٠٠	٧٥٠٠٠	٣٥٠٠٠٠
تكلفه البضاعه المباعه	٩٧٥٠٠	٨١٢٥٠	٤٨٧٥٠	٢٢٧٥٠٠
اجمالى الهامش *	٥٢٥٠٠	٤٣٧٥٠	٢٦٢٥٠	١٢٢٥٠٠
المصاريف (من جدول ٤٢)	٣٨٣٧٠ر١	٣٢٨٧١ر٥	٢٨٧٥٨ر٤	١٠٠٠٠٠
الارباح أو الخسائر	١٤١٢٩ر٩	١٠٨٧٨ر٥	(٢٥٠٨ر٤)	٢٢٥٠٠

* نفترض أن اجمالى الهامش هو ٣٥٪ من المبيعات التى تتحقق مع كل عمل وقد لا يحدث ذلك فى الحقيقه ٠

المشكلات التى تطرأ عند تحليل التكاليف التسويقيه : بالرغم من سهولة العمليات الحسابيه عند القيام بتخصيص التكاليف على مختلف الوحدات التسويقيه ، فانه يوجد بعض المشكلات التى يمكن أن تنشأ عند القيام بعمل التحليلات للتكاليف التسويقيه ومن أهم هذه المشكلات الاتى (Hartley, 1979) :

(١) صعوبة تخصيص التكاليف غير المباشرة : ان تحليل التكاليف الانتاجيه كالمواد ، والاجور ، وصيانة الالات يمكن تخصيصها على مختلف المنتجات والعمليات بطريقه دقيقه بعض الشيىء٠ أما فيما يتعلق بالتكاليف التسويقيه ، فانه قد يوجد بعض الصعوبات عند

القيام بقياسها وتخصيصها ورقابتها ، وغالبا ما يتم تخصيصها باستخدام طرق حكميه وشخصيه. وبناء على ذلك فان تأثير مختلف المجهودات التسويقيه على الطلب النهائى لا يمكن عادة تحديدها بدقه كما هو الحال بالنسبة للمواد الخام والعماله المباشرة كمدخلات للمخرجات الانتاجيه.

وعلى أية حال فانه يوجد العديد من المداخل البسيطه وغير البسيطه التى يمكن استخدامها لتخصيص التكاليف غير المباشرة ، فمثلا نجد أنه يمكن تقسيم التكاليف الاداريه غير المباشرة بين القطاعات، والمنتجات ، والعملاء. وبالطبع فان هذا التقسيم المتساوى للتكاليف قد لا يكون عادلا تحت كل الظروف وخصوصا اذا كانت القطاعات تختلف من حيث المتغيرات المحيطه بها وأيضا فان اختلاف المنتجات والعملاء يمكن أن يوء ثر أيضا على التكاليف المنفقه عليها.

ويمكن استخدام مدخل آخر وهو القيام بتخصيص التكاليف نسبيا وبناء على حجم المبيعات الذى يتم تحقيقها. وبالطبع فان هذا المدخل أيضا له بعض المحددات المتعلقه بالاختلافات ما بين المناطق من حيث طبيعة العملاء واختلاف المنتجات والظروف وما يترتب على ذلك من اختلاف فى التكاليف المنفقه على كل منطقه. ويمكن أيضا تخصيص التكاليف غير المباشره نسبيا بالعلاقه بالتكاليف المباشرة ، أى أن المنطقه ذات التكاليف المباشرة الكبيره يخصص لها نسبيا نسبه أكبر من المنطقه ذات التكاليف المباشرة الصغيره. ويمكن أيضا استخدام عدد الاتصالات البيعيه كأساس لتخصيص التكاليف غير المباشرة، أو القيام بتخصيصها بالتساوى على رجال البيع أو العملاء ، وهنا نجد أن كل العملاء قد لا يتطلبون نفس المستوى من الخدمه.

وعلى أية حال ، ونظرا لوجود العديد من الصعوبات عند تخصيص التكاليف غير المباشرة، فان العديد من الاختلافات فى وجهات النظر حول ما اذا كان يتم التخصيص باستخدام طريقة التخصيص الكامله للتكاليف والتى يتم بناء عليها توزيع كل التكاليف بما فيها التكاليف غير المباشرة ، وعليه يمكن تحديد الربح والخساره لكل عميل أو منتج أو قطاع كما تم توضيحه من قبل .

ويتبنى البعض الآخر مدخل المساهمه الى الهامش والتى بناء عليها يتم الاخذ فى الاعتبار التكاليف المقاسه تماما والتى تتعلق بالقطاع أو الجزء التسويقى الذى يتم تحليله ويتم التركيز وتوجيه الانتباه والمسئولية فقط الى التكاليف المباشرة بدلا من التركيز على الاجمالى من التكاليف المباشرة وغير المباشرة ، وعليه فان التكاليف المتعلقه بالاداء الحكمى والشخصى للتكاليف غير المباشرة يتم تجنبها والتى توء ثر بطريقه مفضله أو غير

مفضله على مقاييس معينه للاداء النسبى٠

وعموما ، فان طريقة المساهمه الى الهامش توضح ما هى المساهمه الحقيقيه الى التكاليف غير المباشرة عموما والى الارباح٠ ويمكن توضيح ذلك المدخل (المساهمه الى الهامش) بالاستعانه بجدول (٤٤) السابق وروء ية كيف أن الثلاث عملاء يمكن أن يتم تحمليهم بالتكاليف ٠ ويوضح جدول (٤٥) هذا التحليل ٠ ونفترض هنا من أجل التبسيط أن نصف تكاليف التغليف والتعبئه ونصف تكاليف تنفيذ الطلب وكل التكاليف المتعلقه بمجال البيع يتم استئصالها فى حالة لغى عميل معين ٠ أما التكاليف المتعلقه بالانشطه الاداريه البيعيه والبحوث فسوف تستمر كاملا حتى ولو تم لغى عميل معين٠ وبناء على ذلك نجد أن جدول (٤٥) يوضح أن كل العملاء يساهمون الى الهامش حتى عميل س الذى كان غير مربح باستخدام طريقة التحميل الكامل للتكاليف فى جدول (٤٤)٠ ومن الاهميه بمكان ملاحظة أنه حتى بالنسبه لمدخل المساهمه الى الهامش يوجد بعض المشكلات المتعلقه بالمصروفات المباشرة لرجل البيع ما ، فنجد أن مصروفات السفر والمرتب الاساسى اذا تم تقسيمهم وتوزيعهم على المنتجات والعملاء سوف لا يكون عادلا فى جميع الاحوال ، فالتخصيص الشائع هو التوزيع بالنسبه لحجم المبيعات بغض النظر عن الحقيقه بأن كل المنتجات والعملاء ليسوا على نفس المستوى من السهوله عند القيام بعملية البيع ٠

جدول (٤٥) : المساهمه الى الهامش لكل عميل ٠

	هـ	و	س
اجمالى الهامش (من جدول ٤٤)	٥٢٥٠٠	٤٣٧٥٠	٢٦٢٥٠
المصاريف التشغيليه المباشرة (من جدول ٤٣)			
مجال البيع (مرتبات)	١٣٥٠٠	٩٠٠٠	٧٥٠٠
نصف تكاليف التعبئه والتغليف	٣٨٠٤ر٣٥	٢٧٦٣ر٠٥	٢٢٨٢ر٦
نصف تكاليف تنفيذ الطلبات	٢١٣٠ر٧٠	٢٢٧٢ر٧٠	١٨٤٢ر٦
المساهمه الى الهامش تقريبا	٣٣٠٦٥	٢٨٨١٤	١٤٦٢١

(٢) الوقت والمصروفات : عموما ، فان عمل التحليلات السابقه يتطلب تطوير وتحليل مختلف السجلات بالتفصيل ، وأيضا تحليل المعلومات التى تم الحصول عليها سواء القادمه أو الراجعه ٠ وهذا التحليل والجمع للبيانات يتطلب الكثير من المصروفات ويأخذ الكثير من الوقت ٠ فالسجلات المحاسبيه عادة ما يوجد بها الحسابات الطبيعيه، ونجد أن عملية اعادة تنظيم وتقسيم تلك السجلات يتطلب بذل الكثير من الجهد والنفقات، وحتى اذا تم

عمل ذلك فالمشكلة لا زالت موجوده وذلك فيما يتعلق بكيفية اعادة تخصيص هذه التكاليف على مختلف الاجزاء للعملية التسويقيه ، فبينما نجد أن هذا التخصيص يمكن أن يتم بطريقه حكميه ، فان التحليل مازال معقدا• ولكى يكون الاساس الذى يتم استخدامه عادلا فهذا يتطلب دراسات للحركه وللوقت لكل رجل بيع وكيف يتم انفاق وقته على السلع والعملاء والانشطه الاخرى ، وهذا يتطلب وقت وجهد ومال. ولازال حتى بعد ذلك يوجد صعوبات فيما يتعلق بالكيفية التى تتم بها الدراسه وما اذا كان الطرق المستخدمه تقيس تماما مانرغب به أم يوجد بعض التحيزءالى غير ذلك •

وعلى أية حال ، فانه بالرغم من وجود صعوبات فى عملية تخصيص التكاليف ووجود مشكلات فيما يتعلق بالوقت والجهد والمال المنفق ، الا أن الفوائد التى يمكن أن تعود على الادارة من جراء استخدام التحليلات المنطقيه والنظاميه للتكاليف التسويقيه تفوق بكثير كل تلك الصعوبات التى تواجه الادارة والتى يمكن حلها باستخدام الدراسة والاسلوب العلمى •

نظرة تحليليه

لقد قمنا بمناقشة عدد من التحليلات التى تستخدم فى تقييم الاداء الكلى للمبيعات، ونجد أن تلك التحليلات تختلف من حيث التركيز، حيث أن التحليل يمكن أن يركز على حجم المبيعات، أو النصيب من السوق ، أو التكلفه والارباح ، أو كل ذلك• وهنا يتبادر الى الذهن عن ماهو الشكل من التحليل الافضل والذى يجب استخدامه• واذا نظرنا هنا لوجدنا أن كل تحليل من تلك التحليلات المستخدمه فى تقييم الاداء تساهم فى التركيز على وتوجيه الانتباه الى أشياء معينه عند اتخاذ القرارات • وبناء عليه فانه من المفضل استخدام تلك التحليلات جميعا حتى يمكن تحديد مواقع وأماكن الانحرافات واتخاذ قرارات تصحيحيه •

وعلى أية حال ، فان عملية جمع البيانات وتحليلها قد لا يعنى شيئا اذا لم يتم الاستفاده منها فى عملية الرقابه على أداء الافراد وتقييمهم (Wilson,1978 et.al.,) وذلك حتى يمكن التأكد من أن المعايير التى تم وضعها قد تم تحققها• فهذه المعايير تتضمن ما اذا كان مندوبى المبيعات قد قاموا بالوصول بالمبيعات والحصص البيعيه الى المستوى المطلوب أم لا ، وما اذا كان قد تم الوصول بالعائد على الاستثمار الى المستوى المطلوب أم لا • وهنا يجب أن يتم تقييم الاداء وقياسه على قدر الامكان باستخدام المعايير الموضوعيه طالما أنه يمكن جمع البيانات عن المبيعات والتكاليف والارباح واستخدام المعايير

الشخصيه فى أضيق نطاق وفى حالات الضرورة ، وفى حالة عدم توفر البيانات ٠

وبناء على ذلك فانه يجب أن يتم القيام بعملية تحليلات كامله بناء على الدراسه العلميه وجمع البيانات بطريقه شموليه حتى يمكن تحقيق ما هو مرغوب٠ فالهدف النهائى من ذلك هو تحديد المناطق التى تحتاج الى اتخاذ قرارات تصحيحيه أو قرارات تحسينيه ومتابعة تنفيذ تلك القرارات ٠ ولكى يتم ذلك فانه يجب أن يتم تحديد ماهى المناطق غير المربحه من خلال التحليلات وجمع المعلومات حتى يمكن تحديد ما اذا كان من الافضل استئصال التعامل مع تلك المنطقه أم بذل المزيد من الجهود (بناء على البيانات التى تم جمعها) لتحسين الاداء فى تلك المنطقه سواء كان ذلك بتخفيض الاسعار اذا كان السبب فى انخفاض الاداء يرجع الى ارتفاع الاسعار ، أو تحسين طرق التوزيع أو زيادة الاعلان والترويج فى تلك المنطقه أو أنه يوجد حاجه لتحسين المنتجات الى غير ذلك من القرارات التى يمكن اتخاذها بناء على الدراسه والتحليل ٠ وأيضا فانه قد تظهر من خلال التحليلات وجود عملاء غير مربحين وبالتالى يجب التقرير على ما اذا كان من الافضل استئصال التعامل معهم أو العمل على زيادة حجم التعامل معهم وفى نفس الوقت تخفيض التكاليف المتعلقه بتلك العملاء ٠

وأيضا فانه من خلال التحليل والدراسه قد يظهر وجود منتجات غير مربحه وبالتالى لابد من اتخاذ قرارات فيما اذا كان لغى التعامل فى تلك المنتجات أم الاستمرار فى بيعها أم تركيز المجهودات على المنتجات الاخرى المربحه أم غير ذلك ٠ ويجب تحديد ما اذا كانت تلك المنتجات حتى ولو كانت غير مربحه ضروريه فى استخدام الطاقات العاطله فى المنشأة أو ضروريه بالنسبه للعملاء الذين يتعاملون مع المنشأة أم أن تلك المنتجات بحاجه الى تحسين وتطوير وزيادة الاهتمام بها من حيث الاعلان الى غير ذلك ٠

ومن الاهمية بمكان التركيز على أن عملية الرقابه والتقييم تتأثر بالعديد من العوامل والمتغيرات سواء الداخليه أو الخارجيه٠ وكلما كانت المنظمه تعمل فى ظل ظروف مستقره، فانه يكون من السهوله تطوير معايير وأدوات قياس دقيقه بعض الشيء، وبالتالى امكانية القيام بعملية تقييم الاداء الكلى بطريقه أكثر دقه وواقعيه ، ويرجع السبب فى ذلك الى توافر البيانات والمعلومات ٠ ولكن قد تؤدى عملية الرقابه والتقييم بطريقه معينه الى انخفاض الروح المعنويه لرجال البيع وما يترتب على ذلك من ارتفاع وزيادة معدل دوران العمل ٠

أما اذا كانت المنظمه تعمل تحت ظروف غيرمستقرة تتميز بعدم الاستقرار ، فانه فى تلك الحاله تكون المعلومات التى يمكن الحصول عليها من خلال نظام الرقابه غير

متوافره بطريقه واضحه وموء كده وبدقه • كما يوجد صعوبة فى عملية التنبوء الدقيق • وهنا نجد أن عملية التقييم للاداء ولرجال البيع يمكن أن تعتمد بطريقه أكبر على التقييم الشخصى أكثر من الموضوعى نظرا لعدم توافر البيانات والمعلومات بالدقه والكم المطلوبين • وأيضا فان الرقابه يمكن أن تتم من خلال الاتصالات الشخصيه وتركز على استخدام بعض الاساليب كالاقتراحات ، والمشاركه فى وضع الحصص الى غير ذلك •

وعلى أية حال ، فانه يوجد ارتباط بين الانظمه المستخدمه فى الرقابه والتقييم وبين تحقيق الرضا لرجال البيع وتحسين الاداء ، .وتتفاوت تلك التأثيرات من نظام رقابى لآخر. ولذلك لابد من أن تقوم المنشأة بتبنى نظام رقابه وتقييم يتسم بالفاعليه ويمكن من التواء م مع جميع الظروف المتغيره التى تواجهها المنظمات فى الوقت الحالى• وفى نفس الوقت يجب أن يمكن النظام الرقابى من متابعة العمل عامة ومراقبه الموء ثرات الاجماليه•وأيضا يتسم هذا النظام بأخذ الجانب الانسانى فى الحسبان ويتمشى مع الظروف البيئيه المتغيره التى يعمل فى اطارها رجال البيع •

ومن الاهمية بمكان ملاحظة أنه خلال الآونه القادمه فان على كل منشأة أن تقوم باعادة تصميم لقياس أدائها • ويرجع ذلك الى ادراك أن الاستراتيجيات الجديده وحقائق وواقع المنافسه تتطلب أنظمه قياس جديده• ان التركيز على استخدام الارقام الماليه كأساس للقياس يجب اعتبارهم واحد من بين العديد من المقاييس التى يجب استخدامها • فالعديد من الشركات يدعّوْن أنهم يتبعون المقاييس غير الكميه المتعلقه بالجودة والنصيب من السوق • ولكنهم يجب أن يدركوا أن اتباع تلك المقاييس شيىءووضعهم واعطاء هم نفس الدرجه المتساويه عند عمل الاستراتيجيه المتعلقه بالترويج، والمكافآت، والحوافز شيىء آخر • ولكن على أية حال ، فانه دائما عندما يوجد صراع بين المقاييس فان المقاييس الماليه هى التى يجب أن تسيطر • وبالرغم من ذلك ، فان العديد من الشركات تركز على رضاء المستهلك ، والجودة، والنصيب من السوق ، والموارد البشريه عند وضع أى نظام رسمى لقياس الاداء (Eccles, 1991) •

وبالاضافة الى ذلك ، فالضغوط فيما يتعلق بالمنافسه الكليه جعلت الشركات تتجه الى التحرك نحو الجودة الكليه والبرامج ذات العلاقه (فنجد أن المنشأة يجب أن تقوم بعمل معايير لقياس اجمالى العمليات لديها ليس فقط المنتجات دقيقة بدقيقه وبالتفصيل وانما اجمالى العمليات) وهذا كخطوة وأساس لقياس أداء المشروع • وكخطوة أخرى فى نفس الاتجاه ، فان المنشأة يجب أن تقوم بتطوير مقاييس لقياس رضاء العملاء والمستهلكين •

وأيضا قياس مستوى الخدمات التى تقدم الى العملاء والمستهلكين • ان رضاء العملاء والمستهلكين يقيس مدى جودة الخدمه المقدمه لهم• أى أنه لا يجب أن يقتصر قياس الجوده على المعايير الداخليه المتعلقه بمعدلات المعيب،وانما يجب أن تمتد خارجيا لقياس رضاء العملاء والمستهلكين عن الجودة عن طريق جمع معلومات مباشرة من العملاء والمستهلكين لعمل مقاييس أكثر مباشرة مثل معدلات بقاء العملاء مع المنشأة ، والنصيب من السوق ، والقيمه المدركه للسلع والخدمات • وعلى أية حال ، فانه يوجد مدخلين لعمل المقارنات داخليا وخارجيا (Robert, 1989) • ويركز المدخل الموجه الى الخارج الى تحديد المنافسين أو الشركات فى الصناعات الاخرى التى تمارس أفضل الممارسات فى بعض الانشطه أو الوظائف أو العمليات ثم يتم مقارنة أداء شركتنا بهم • ان هذا المدخل يجعل الافراد على وعى بالتحسينات المطلوبه• أما المدخل الموجه للداخل يقيس النتائج الحاليه المتعلقه بالاداء بالعلاقه بنتائج الفترات الماليه، فالميزانيه الحاليه أو أى نتائج للوحدات الاخرى فى الشركه من النادر أن يكون لها هذا التأثير مثل المدخل الموجه للخارج• ان تلك المقارنات الداخليه بالطبع لها عيوب أهمها نشر الكمال من خلال مغزى زائف بالامان وزيادة خلق الطاقه الاعلى من أجل بقاء شكلى أكثر منها منافسة فى السوق •

ان تكنولوجيا المعلومات توءدى دورا خطيرا فى جعل الثورة فى قياس الاداء ممكنه• ويرجع ذلك الى تحسن نسب الاداء المتعلقه بالسعر فى تخزين المعلومات وأيضا فيما يتعلق بتكنولوجيا البرامج والمعلومات • ان المنظمات تستطيع خلق وتصنيف وتحليل وتخزين معلومات وبيانات أكثر من مصادر أكثر ولافراد أكثر وبسرعه أكثر وبتكلفه أقل مما كان ملحوظا مسبقا حتى فى السنوات القليله الماضيه• ان الخلق لتكنولوجيا جديده كالحسابات الشخصيه للموظفين ونظم المعلومات للمديرين القدامى قد تم البدء فى اكتشافها، وفوق ذلك فان نطاق اختيار القياس والتى تكون أكثر اقتصاديه قد تزايدت بسرعة ملحوظه • فبعض الشركات قد اعادت تنظيم نفسها ٢٤ مرة خلال ٤ سنوات لكى تتمشى مع التغيرات فى الاسواق والتكنولوجيا •

ومن الاهميه ملاحظة أن خلق المعلومات وتطويرها والمتعلقه بالاداء تعتبر من الاهمية بمكان ، هذا بالاضافه الى أن طرق قياس الاداء المالى تعتبر أكثر تعقيدا • هذا بالاضافه الى أهمية بذل المجهودات فيما يتعلق بقياس النصيب من السوق ، الرضاء للعملاء والمستهلكين ، الاختراع، الموارد البشريه ، والجوده• وعلى أية حال ، فان البيانات والمعلومات المتعلقه بتلك المقاييس قد يكون من الصعوبه تطويرها • هذا بالاضافه الى أن المنشأة بحاجه الى تحديد تكنولوجيا التخزين للمعلومات وتطوير البرامج والاتصالات

اللازمه وذلك لخلق المعلومات المتعلقه بتلك المقاييس الجديده.

ومن الاهميه التركيز على أن ربط الاداء بالحوافز باستخدام معادلات معينه من النادر أن يكون فعالا وعمليا. وبالرغم من موضوعية المعادلات، فانه اذا كانت المعادله بسيطه وتركز على متغيرات رئيسية قليله فهذا يعني أنها تستبعد بعض المقاييس الاخرى الهامه. وبالعكس لو أن المعادله معقده وتركز على كل المتغيرات المطلوب توجيه الاهتمام لها، فان الافراد يكونون أكثر احتمالا لا يجاد ذلك النوع من المعادلات مربكا وصعب الفهم. وبالاضافه فان الاهمية النسبيه للمتغيرات خاضعه للتغير في الغالب وأسرع مما يمكن معه تغيير نظام الحوافز بالكامل. ولهذا السبب فانه قد يكون من الافضل ترك المديرين أحرارا في تقرير مكافأة تابعيهم على أساس كل المعلومات الكميه والوصفيه المتاحه. ثم يقوم المدير بالشرح والتوضيح للتابعين لماذا قام بفعل ذلك. وهذا أيضا يتطلب من المديرين تعلم ادارة تقييم الاداء بفاعليه، وأيضا فانه يجب استخدام الجهات الخارجيه عند وضع مقاييس الاداء مثل الموردين والجمعيات التجاريه والصناعيه ، أما المنافسين فقد يكون من الصعوبه الحصول على معلومات منهم. وأيضا فان الشركات الاستشاريه، والموردين لتكنولوجيا المعلومات والشركات المحاسبيه تعتبر مصدر هام للحصول على المعلومات .

ومن ذلك نجد أن الاتحاد بين أنظمة المعلومات مع الموارد البشريه يعتبر أهم شيء لوجود نظام فعال للقياس. وبناء على ما سبق فنحن لا نركز على مجرد تغيير الاسس لقياس الاداء من الاحصائيات الماليه الى شيء آخر. وانما نركز على فلسفه جديده لقياس الاداء تأخذ في الحسبان كونها عملية مستمره ومتطورة. وفي بداية هذه الثورة سوف يكون هناك حاجه الى جهود خاصه من أجل الابقاء على استمرايتها وتحقيق النتائج الايجابيه في الاعوام التاليه. ولاشك أن تبني تلك الفلسفه الجديده لقياس وتقييم الاداء سوف يتضمن متغيرات معينه لضمان القياس والتقييم على أساس سليم. وهذه الخطوة يجب أن تكون نقطة البدايه نحو وضع أساس علمي للقياس والتقييم. ومن ثم يتم الانطلاق بعد ذلك نحو عملية القياس والتقييم الفعلي وتوفير المتطلبات والضمانات لانجاحها . ويجب مراعاة تلافي الاخطاء والتغلب على المشكلات التي قد تطرأ في تلك الاثناء. ونشير هنا الى أن مراعاة الجانب العلمي ومراعاة توفير ضمانات النجاح و تلافي الاخطاء والتغلب على المشكلات عند القيام بعملية القياس والتقييم سوف يساهم مساهمة فعاله لسد الفراغ ، بما يمكن من التقييم للاداء الكلي للمبيعات على أساس علمي وعملي سليم. والاهم من ذلك هو امكان الحصول على معلومات راجعه مفيده بدرجه كبيره (اذا ماتم استخدامها بالاضافه الى المعلومات القادمه) في اعادة صياغة الخطه البيعيه والترويجيه الكليه للمنشأة.

مــراجــــــــع

مــراجـــــع أجنبيــــــة:

Abraham, Magid M. & Lodish, Leonard M.(1990). Getting the most out of Advertising & Promotion, Harvard Business Review, 68 (3), 50-60.

Abell, Derek F. & Hammond, John S. (1979). Problems & Analytical Approach. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentic-Hall, Inc

Albers, H.H. (1972). Management, The Basic Concepts. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Anderson, R.J. (1985). Acquiring A human Resource Management System. Employment Relations Today,12: 329-335.

Anderson, R.E. (1973). Consumer Dissatisfaction: The Effect of Disconfirmed Expectancy on Perceived Product Performance. Journal of Marketing Research.10(Feb.), 38-44.

Anderson, R. C. & Paine, Frank T.(1978). PIMS: A Reexamination. Academy of Mgt. Review. (July). 602-611.

Anderson, R.C. & Paine, F.T. (1975). Managerial Perceptions& Strategic Behavior. Academy of Management Journal. 18 (4), 811-822.

Ansoff, H.I. (1972). A Strategy as a Tool for Coping with Change. In Barnard Taylor & Kevin Hamkins. A Handbook of Strategic Planning. London: Longman Group Limited, 7.

Appleby, R. C.(1981). Modern Business Administration. Third Edition. London: Pitman Publishing Limited Inc., 48.

Aprix, R.D. (1982). The Oldest & Best Way to Communicate with Employees. Harvard Business Review, 60: 30-32.

Argyris, Chris (1991). Teaching Smart People How to Learn. Harvard Business Review, May-June: 99-109.

Beik, Leland & Buzby, S.L. (1973). Profitability Analysis By Market Segments, Journal of Marketing, July, 48-53.

Belasco, J.A. (1970). Broadening the Approach to Salesmen Selection. Personnel, 43(1), Jan.-Feb.), 67-72.

Benningson, L.A. & Benningson, A.I.(1974). Product Liability: Manufacturers Beware. Harvard Business Review,MaY-June.

Bennis, W.G.(1966). The Comming Death of Bureaucacy. Think Magazine. Nov.-Dec., 30-35.

Bernard, Kenneth (1988). Consumer Demand or Customer Satisfaction, Eurobean Journal of Marketing, 22(3): 62-72.

Bernerdin, H.J. & Walter, C.S. (1977). Effects of Rater Training & Diary-Keeping on Psychometric Error in Rating. Journal of Applied Psychology, 62: 64-69.

Bernsrein, Henry R. (1970). How to Requist Good Salesmen. Industrial Marketing, 50 (10) : 70-77.

Berry, Leonard L. (1980). Service Marketing is Different . Business, Georgiastate University, May-June, 24-28.

Berson, C. (1972). Impacts of Regulations: Labelinh & Regulations of Hazardous Chemical. Business Horizons,XV:71.

Bhatia, S.K.(1984). The Effect of Counselling In Tackling Absentees- Indian Journal of Industrial Relation, 19:389.

Bloom, P.N. & Kotler, P.(1975). Strategies for High Market Share Companies, Harvard Business Review,(Nov.-Dec.),63.

Bonoma, T.V.(1983). Get more out of Your Trade Shows, Harvard Business Review, 61(1): 75-83.

Boyd, H.W. & Davis, R.T.(1970). Reading In Sales Management. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc.

Boyd, H.W., Ray, M.L., & Strong, E.C.(1972). An Attitudinal Framework for Advertising Strategy, Journal of Marketing, 36 (April): 27-33.

Brayfield, A.H. & Crockett, W.(1955). Employee Attitudes and Employee Performance. PsychologicalBulletin,52: 415 .

Brief, A. & Downey, H.(1983). Cognitive & Organizational Structures: A Conceptual Analysis of Implicit Organizing Theories. Human Relations, 36: 1080.

Buera, A.M., Hassan, A.A., & Shalaby, S.E.(1986). Word-of-Mouth Communication: An EmpiricalStudy, Dirasat,XIII(3).

Bund, H. & Carroll, J.W.(1957). The Changing Role of the Marketing function, Journal of Marketing, Jan.: 273.

Burck, C.(1982). Can Detroit Catch up? Fortune,(Feb.8):34-39.

Buzzell, R.D., Cale, B.T., & Sultan, R.G.M.(1975). Market Share: Akey to Profitability: Harvard Business Review, (Jan.-Feb.), 53(1): 97-106.

Carter, N.M. & Keon, T.L. (1986). The Rise & Fall of the Devision of Labour, The Past 25 Years. Organization Studies 7: 57-74.

Casico, W.F.(1982). Scientific, Legal & Operational Imperatives of Workable Performance Appraisal Systems:Public Personnel Management/ 11: 367-375.

Chandra, Prasanna.(1985). Managers' Guide to Finance & Accounting. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Co. Limited.

Churchill, G.A.(1983). Marketing Reasearch: Methodological Foundations. Chicago: The Dryden Press.

Clayton, P.A. (1969). An Emprical of New Theory of HumanNeeds Organizational Behavior & Human Performance 4;142-175.

Constantin, J.A., Evans, R.E. & Morris, M.L.(1976). Marketing Strategy & Management, Dallas, Texas: Business Publications, Inc., 64-66.

Cooper, R. & Kaplan, R.(1991). Profit Priorities from Activity- Based Costing, Harvard Businss Review,May, 130-

Cotton, J.I.& Tuttle,J.M.(1986). Employees Turnover,Analysis & Review with Implications for Research. Academy of Management Review, 11: 55-70.

Cravens, D.W. & Woodruff, R.B.(1986). Marketing, Addison-Wesley Publishing Co. Mass: Reading.
Cupta, N. & Jenkins, G.D.(1982). Absenteeism & Turnover: Is There A progression? Journal of Mgt.Studies, 19:395.
Curren, J.G.M.& Goodfellow, J.H.(1990). Theoretical & Practical Issues In the Determination of Market Boundaries Eurobean Journal of Marketing, 7(5): 167-176.
Cutlip, S.M. & Center, A.H. (1982).Effective Public Relations 5th Ed. Englewood,N.J.: Prentic Hall, inc.
Dalrymple, D.J.(1975). Sales Forcasting Methods & Accuracy, Business Horizons, Dec., 77-84.
Darmon, R.Y.(1974). Sales Force Response To Financial Incentives. Journal of Marketing Research, Nov. 418.
Darmon, R.Y.(1977). Salesmen's Response to Financial Incentive: An Empirical Study, J. of Marketing Research, XI, 419-
Dauner, J.R.(1972). Salesmens' Compensation: Have Wekept Pace? Akron Business & Economic Review, Summer, 33-39.
Davidow, W.H. & Uttal Bro(1989). Service Companies Focus or Falter, Harvard Business Review,July-Aug., 77-87.
Davis, K.(1981). Human Behavior at work. OrganizationalBehavior. N.Y.: McGraw-Hill Co. Inc.
Davis, O.A. & Farley, J.U.(1971). Allocating Sales Force Effort with Commissions & Quotas. Management Science, (Dec.), 18: 55-63-
Dawson, L.M.(1977). Toward a new Concept of Sales management, J- of Marketing, April: 33-38.
Day, R.L. & Bennett, P.D.(1962). Should Salesmen's Compenation be geared to Profit, J. of Marketing,26(4):6-9.
Denisi, A.S., Cofferty, T.P. & Meglino, B.M.(1984). Acognitive View of Performance Appraisal Process: A Model & Research Propostion. Advanced Management Journal. 37: 360.
Densmore, M.L. & Kaufman, S.(1985). Hoe Leading Retailers Stay on top, Business. April-June
Dimond, L. & Pintel, G.(1972). Principles of Marketing.Englewood Cliffs, N.J.: Prentic-Hall, Inc. 264.
Donnelly, J.H. & Ivancevich, J.M.(1977). Role Clarity & the Salesman. J. of Marketing,Jan.: 71-74.
Driksen, C.J., Kroeger, A., & Nicosia, F.M.(1977). Advertising Principles, Problems, & Cases, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc.
Drucker, P.F.(1990). Behind Japans' Success, Harvard Business Review, July-Aug., (4):103.
Duncan, R.B.(1973). Multiple Decision Making Structures In Adapting to Envirnmental Uncertainty: The Impact on Organizational Effectiveness- Human Relations,26:273.
Eccles, R.G.(1991). The PerformanceMeasurment Manifesto,Harvard Business Review, Jan.-Feb.

Evrett, M.(1971). From Brass to Class, Sales Management. Nov. 1, 22-

Fein, M.P.(1976). Improving Productivity By Improvide Productivity Sharing. The Conference Board Record,13:45.

Ferguson, C. H.(1990). Computers & The Coming of U.S. Keiretsu, Harvard Business Review, July-Aug. (4): 55.

Firnstahl, T.W.(1989). My Employees are my service Guarantee, Harvard Business Review, 67(4): 28-34.

Fitzroy, F. & Kraft, K.(1985). Participation & Division of Labor, A West German Case Study,Industrial J. 16:69.

Foegin, J.H.(1984).. Job Socializing & Emerged Species, Industrial Management. 26:10-14.

Fogg, C.D. & Rokus, J.W.(1973). A Quantitative Method for Structuring A Profitable Sales Force, J. of Mkt. 37,9

Ford, T.M.(1981). Strategic Planning Myth or Reality? Achieve Executives View, Long Rang Planning, 14(6):9.

Freedman, S.C.(1984). Attribution Theory & Management Education. Training & Development Journal, 38:95.

Freight, E.A.(1973). Positive Reinforcement Boosts Performance Organizational Dinamics, Winter: 44.

Frey, A.W. & Halterman, J.C.(1970). Advertising, 4th ed. N.Y.: The Ronald Process Co. 4.

Friedlander, F.(1964). Job Characteristics as Satisfiers & Dissatisfiers. J. of Applied Psychology, 48: 388.

Fruhan, W.E.(1972). Pyrrhic Victories in Fights for market Share, Harvard Business review, Sep.-Oct., 100-107.

Gannon, M.J.(1971), Sources of Referral & Employee Tutnover J. Of Applied Psychology, June, 226-228.

Gelbrman, S.W.(1990). The Tests of Good Salesperson, Harvard Business Review, May-June,(3):64-69.

Genilule, M.C.(1991). The Case of Unequal Opportunity, Harvard Business Review, July-Aug., 14-25.

Gluck, W.F.(1972). Business Policy: Strategy Formulatio & Management Action. N.Y.: McGraw-Hill Book, Inc.

Goodard, R.W.(1985). Communicate: The Power of one-on-one. Management World, 14:8-11.

Gomer, J.M.(1975). The Computer, Personal Selling & Sales Management, J. of Marketing, July: 27-33.

Goodman, P.S. & Friedman, A. (1971). An Examination of Adam's Theory of Inequity. Administrative Science Quarterly, Sep- 280.

Gorman, W.P.(1977). Success Theory for Sales Classes, J. of Business Research, Fall: 183-192.

Govoni, N., Eng, R. & Galper, M.(1986). Promotional Management. Englewood Cliffs, N.Y.: Prentic-Hall Intern.Inc.

Griffin, R.W.(1984). Management. Boston,Matt.: Hougl ton Mifflin Co.

Griffin, R.W. & Moorhead, G.(1986). Organizational Behavior, Boston, Mass.: Houghton Mifflin, Co.
Gross, B.M.(1965). What are your Organization Objectives. Human Relations, 3(18): 55.
Grouningshield, G.R.(1969). Post Accounting Principles & Management Application, Boston, Mass.: HoughtonMifflin Co., 499.
Gruenfeld, L.W. & Weiss, E.P.(1970). Field Independence & Articulation of Sources of Job Satisfaction. J. of Applied Psychology, 54: 425.
Gutek, B.A. & Nieva, V.F.(1980). Sex effects on Evaluation. Academy of Management Review. April: 269.
Guzzo, R.A.(1979). Types of Rewards Cognitions & Work Motivation. Academy of Mgt. Review, 4:75.
Hackman, J.R. & Oldham, G.R.(1976). Motivation through the Design of Work: Test of Theory. Organization Behavior & Human Performance, 16: 255.
Hall, W.K.(1978). SBU: Hot, New Topic In the Management of Diversifications, Business Horizons, Feb. 20.
Hall, W.P.(1975). Improving Sales force Productivity, Business Horizons, Aug.
Halpern, G.(1966). Relative Contributions of Motivator & Hygiene Factors to Overall Job Satisfaction, J. of Applied Psychology, 50:199.
Ham, M.J.(1978). The Profit Impact of Market Strategy, In the Insurance Industry, Bests Review, Dec. 49(8), 22.
Hamel, G. & Prahalad, C.K.(1991). Corporate Imagination & Expeditionary Marketing, Harvard Business Review, July Aug., 30-92.
Hamermesh, R. & Silk, S.B.(1979). How to Compete In Stagment Industries, Harvard Business Review, Sep.-Oct. 161.
Hamner, W.C. & Hamner, E.P.(1976). Behavior Modification on the Bottom Line. Organization Dinamics, Spring:2-21.
Hasen, H.L.(1967). Marketing Text. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc.
Haring,A. & Mayers,A.(1953).Special Incentives for Salesmen. The Journal of Marketing, Oct., 159.
Haring, A. & Morris, M.(1968). Contests', Prizes, Awards for Sales Motivation, Sales & Marketing Executives, International, N.Y.
Hartely, R.F.(1979). Sales Management. Boston, Mass.:Houghton Mifflin Co.
Hass, J. E. & Drabek,T.E.(1973). Complex Organization:A Sociological Preapective. N.Y.: MaGmillan Publishing, Co.
Hassan, A.A.(1988). A Strategic Approach to International Advertising (A Proposed Model,. J. of Economics & Administrative Studies. 2(2): 131.

Hatten, K.J. & Schendel,D.E.(1976). Strategy's Role in Policy Research, J. of Economics & Business , 28: 196-202.
Henderson, B. & Buzzell, R. (1977). Unless you can be A winner, Don't Play, Forbes, Oct.15, 12(8): 132.
Henry, P. (1975). Manage Your Sales force as a System, Harvard Business Review, March-April: 42-57.
Hodgson, A.R.(1959). Sales Promotion Comes of Age, Advertising Requirements, 4(June): 25-26.
Herzbrg, F. (1968). One More Theme: How Do you Motivate Employee? Harvard Business Review(Jan.-Feb.): 59.
Herzog, D.R. (1970). Setting Sales Quotas, California Magt. Review, 3(2), 47-52.
Hise, R.T.(1970). Conflict In the Saleman's Role in sales Management Contemporary Perspectives, Barnhill,J.A. ed. Gleweing, Ill.: Scott, Foresman & Co. 48-62.
Hofer, C.W.(1975). Toward Acontingency Theory of Business Strategy. Academy of Management Journal,18(4): 804.
Holley,W.H. & Field, H.S.(1975). Performance Appraisal & Law. Labor Law Journal, (July): 433.
Holms, J. & Lett, J.D. (1977). Product Sampling & Word-of-Mouth. J. Of Advertising Research, 17(Oct.): 37.
Holoviak, S.J. & Holoviak, S.J.(1984). The Benefits of In-Houseling. Personnel, 61:55.
Hom, P.W., Griffth, R.T., & Sellaro, C.L.(1984). The Validity of Mobley's 1977 Model of Employee Tutnover. Organizational Behavior & Human Performance, 34: 145.
House, R.J. & Wigdor, L.A.(1967). Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction & Motivation. A Review of the Evidence & A Critism. Personnel Psychology, 20: 370.
Howard, D.D.(1962). The Principal Personal Characteristics of an Industrial Salesman-Industrial Marketing, Mar.,93.
Hughes, G.D. (983). Computerized Sales Management, Harvard Business Review, (March-April,, (2): 102-112.
Jackson, D.W. & Aldag, R.J.(1977). Managing Sales Force By Objectives, MSU Business Topices, Spring: 53-59.
Jeannet, J.P. & Hennessey, H.D.(1988). International Marketing Management. Boston, Mass.: Houghton Mifflin Co.
Jenkins,G.D. & Gupta,N.(1982). Financial Incentives & Productivity Improvement. J. Of Contemporary Business,11:45.
Jenks, J.M. & Zevnik, L.P.(1989). ABcs of Job Interviewing, Harvard Business Review, MJuly-Aug.),4: 38-43.
Jolson, M.A.(1977). Should The Sales Presentation Be Fresh or Cassed, Business Horizons, Oct.: 129-140.
Jolson,M.A.(1974). A Comparison of Blind Vs. Full Disclosure Newspaper Ads for Sales personnel, Akron Busines & Economic Review, Winter, 15-18.
Jolson, M.A.(1974A). The Salesman's Career Cycle, J. of Marketing, July: 39-46.

Jongeward, Dorothy (1977). TA In Selling, J. of Marketing Aug. ,, 49-59.

Kanter, R.M.(1977). Men & Women of the Corporation. N.Y.: Basic Books, Inc.,Publishers.

Kanter, R.M.(1991). Transcenting Business Boundaries:12000 World Managers View Change: Harvard Business Review. May-June: 151-164.

Kanter, R.M.(1991 A).Even Closer the Customer. Harvard Business Review. Jan.-Feb.:9-10.

Kashani, K. & Murray, J.A.(1989). Managing Bank's Salesforce, The International J. of Bank Marketing(U.K.).Eurobean J. of Marketing, 7(5): 9-15.

Keegan, W.J.(1974). Multinational Marketing Management. N.J.: Prentic-Hall, Inc.

Kelley, M.(1978). A Contingency Framework for Performance Evaluation. Academy of Mgt. Review, 3:430

Killy, W.R.(1958). .7 Essentials for Effective Sales Promotion. Sales Management, 81(Aug.1):33-35.

Kerin, R.A. & Peterson, R.A.(1987). Strategic Marketing Problems, Boston, Mass.: Allyn & Bacon, Inc. 137-145.

Kincaid jr. W.M.(1985). Promotion: Products, Services, & Ideas. Columbus,Ohio: Charles E. Merrill Pub. 361-373.

Kirchoff,B.A.(1977). Organization Effectiveness Measurement & Policy Research. Academy of Management Review, 2(3): (july), 347-355.

Koontz, H.(1980). The Management Theory Jungle Revisted.Academy of Management Review. 6: 186.

Kotler, P.(1976). Marketing Management:Analysis, Planning & Control. N.J.: Prentic-Hall, Inc.

Kotler, P.(1980). Marketing Management: Analysis, Planning & Control, 4th ed. N.J.: Prentic-Hall, Inc.

Kotler, P.(1984). Marketing Management, 5th ed., N.J.: Prentic Hall, inc. 632-633.

Kotler, P.(1986). Megamarketing. Harvard Business Review. Mar.-Apr., 117.

Kotler, P. & Armstrong, G.(1987). Marketing: An Introduction, N.J.: Prentic-Hall International, inc.

Kotler,P. & Cox, K.K.(1988). Marketing Management & Strategy 4th ed. N.J.: Prentic-Hall inc.

Kotter, J.(1990). What Leader Really do. Harvard Business Review. May-June,(3): 103-111.

Landy, F.J. & Farr, J.L.(1983). The Measurement of Work Performance. N.Y.: Academic Press.

Lawler, E.E.(1976). Using Pay to Motivate Job Performance Motivation & Work BehaviorIn Steers, R,M. & Porter, L.W. N.Y.: McGraw-Hill Book Co. 546.

Lazer, W.(1971). Marketing Management: ASystems Prespective. N.Y.: John Willy & Sons inc., 306.

Lazer,W., Hise, R. & Smith, J.A.(1970).Computer Routing:Putting Salesman in their Place, Sales Mgt. Mar.,15:29.
Lazo, H. & Corbin, A.(1977). Sales as part of Marketing, In Boyed & Davis, Opcit, 3-18.
Lee, A.M.(1970). Systems Analysis Framework. London: Beccles William Clowes & Sons Ltd.12.
Lehmann, D.(1979). Marketing Research & Analysis- Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc.
Levitt, T.(1983). The Globalization of Markets. Harvard Bussiness review. May-June: 93.
Levy. M., Webster, J. & Kerin, R.A.(1983). Formulating Marketing Strategies; A Method & Application, J. of Marketing, Winter: 25-34.
Likert, R.(1879). Group Dynamics: The Nature of Highly Effective Groups. In Kolp,D.,& Others, Org. Psychology. N. J.: Prentic Hall Inc.
Likert, R.(1961). New Patterns of Management. N.Y.: McGraw-Hill Book Co.
Litterer, J.A.(1965). The Analysis of Org. N.Y.: John Wiley & Sons, 315.
Locke, E.A.(1982). Employee Motivation: A Discussion. J. of Contemporary Business, 11: 71.
Locke,E.A.(1976). The Nature & Causes of Job Satisfaction. In Dunnett, M.D. ed. Handbook of Industrial. Org. Psychology. Chicago: Rand-McNally.
Longenecker, J.G. & Pringle, C.D.(1978). The Illusion of Contingency Theory as A General Theory. Academy of Mgt. Review, 3:679.
Longman, K.A.(1971). Advetising. N.Y.: Harcourt Brace Jovanovich .
Loudenback, L.J. & Goebel, J.W.(1974). Marketing in the Age of Strict Liability. J. o. Marketing,38(Jan.):62.
Luick,J.F. & Ziegler,W.L.(1968). Sales Promotion & Modern Merchandizing. N.Y.: McGraw-Hill Book, co. 36.
Lundberg,C.C.(1984). Zero-In: A Technique Formulating Better Mession Statement. Business Horizon, 27: 33.
Magid,W., Roman, J, & Santaskic, R.(1977). Critical Analysis of PIMS. Pittsberg: Carnegi Mellon Univ.
Mallor, J. (1979). In Brief: Recent Product Liability cases. Business Horizons. 22(Oct.): 47.
Manaktala, V.K.(1983). Job Descriptions Making Subordinates Accountable. Supervisory Management, 28: 27.
Mandell, M.I.(1968). Advertising. N.J.: Prentic-HallInc.
Margolis, M.J.(1963). How to Evaluate Field Sales Promotion. J. of Marketing. 27(3): 42-46.
Markin, R.J & Lillis, C.M.(1975). Sales Mangers Get what they Except, Business Horizons, June: 260-271.

Martino, R.L.(1972). Integrated Manufacturing Systems, N.Y.: McGraw-Hill Book Co. 3.

Mayer, D. & Greenberg, H.M.(1970). What Makes agood Salesman. Harvard Business Review, 42(4): 119-125.

McAfee, R.B.(1982). Using Performance Appraisals to Enhance Training Programs. The Personnel Administrator, 27:31.

McCarthy, E.J.(1972). Basic Marketing: A Managerial Approach. 4th ed. Homewood, Ill.: Richard Irwin, Inc.

McClelland, D.C.(1976). The Impact of Achievement Motivation Training on Small Business, California Management Review. Summer: 15.

McClelland, D.C. & Burnham, D.H.(1973). Good Guys Make Bum Bosses, Psychology Today Magazine, Dec.: 69-70.

McElveen,F. (1974). How Friedrick's McElveen findsSuper Sales-men, Sales Management, Aug.: 4

McGregore, D.(1960). The Human Side of Enterprise, N.Y.: Mc-Graw Hill co.

Mckenna, R.(1991). Marketing Is Everything. Harvard Business Review, Jan.-Feb. 65.

McMahon, J.J. & Ivancevich,H.M.(1976). A Study of Control in Manufacturing Org. Managers & Nonmangers. Administrative Science Quarterly, 21: 66.

McMurry, R.N.(1977). The Will-Do Evaluation, In Jolson, M.A. Contemporary Readings In Sales Management,N.Y.: Mason Charter Publisher Inc. 167.

McNeill, W.J.(1965). Effective Cost Control Systems. N.Y.: Prentic-Hall Inc.

Melohn, T.H.(1983). How to build Employee Trust & Producti-vity. Harvard Business Review, 6:56.

Merims, A.M.(1972). Marketing's Stepchild: Product Publicits. Harvard Business Review. Nov.-Dec.: 111-112.

Meyer, H.H.(1975). The Pay for Performance Dilemma.Organiza-tional Dynamics, 3:39.

Michell, P.(1988). Where Advertising Decisions are really Made, European J. of Marketing, 22(7):5-18.

Miller, N.R.(1964). Chief Training needs of Sales & Marketing Managers, Personnel Journal, 43(9): 491-495.

Milliken,J.(1987). Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, & Response Uncertainty. Academy of Management review, 12(1): 133.

Miner, J.B.(1963). The Management of Ineffective Performance. N.Y.: McGraw-Hill Book Co., 23.

Mintzberg, H.(1978). Patterns In Strategy Formulation. Mgt. Science. 24(9): 34.

Montogomery,D.B. & Urban, G.L.(1970). Applications iN Mana-gement Science In Marketing-N.Y.: Prentic-Hall Inc.

Mossien,H. & Fran, E.(1973). Segmentation for Sales Force Motivation, Akron Business & Economic Review, Winter,5.

Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter,L.W.(1979). The Measurement of Org. Commitment- J. of Vocational Behavior, 14:224.
Nagle, T.(1983). Pricing as Creative Marketing, Business Horizons, July-Aug. 14-19.
Narus, J.A. & Anderson, J.C.(1986). Turn your Industrial Distributors into Partners, Harvard Business Review,March-April, 302-309.
Nevans, M.T., Summe, G.L. & Uttal Bro(1990). Commercializing Thehnology: What the Best Companies do, H.B.R. May-June (3): 154-163.
Newton, D.A.(1973). Sales Force Performance & Turnover, Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, 44.
Nielsen, A.C.(1962). 28th Annual Review of Grocery Store Trends 25.
Nirenberg, J.S.(1964). Make up the sales Personality, Industrial Marketing, May.
Norkett, P.(1982). Accountability for Non-Accountants. N.Y.: Longman Group Limited, Inc.
O'Shaughnessy, J. (1977). Selling as an Interpersonal Influence Process. J. of Retailing, Winter, 32-46.
Patty, C.R. & Hite, R.E.(1988). Managing Sales People, 3th ed. N.J.: Prentic-Hall Inc.
Pearce, J.L. & Porter, L.W.(1986). Employee Responses to Formal Performance Appraisal Feedback.J. of Applied Psychology, 71: 211.
Pearson, A.E.(1989). Six Basis for General Managers. H.B.R. July-Aug. (4): 94-101.
Pearson, A.E.(1966). Sales Power Through Planned Careers, H.B.R. Jan-Feb, 105-116.
Peter, P., Donnelly, J.H. & Tarpey, L.X.(1982). A Preface to Marketing Management, Business Publication, Inc, Plano, Texas.
Rfeffer, J.(1976). Beyond Management & Worker: The Institutional Function of Management. Academy of Mgt. Review 1: 36.
Biercy, N.(1990). Marketing Concepts & Actions, Implementing Marketing-led Strategic Change, European J. of Marketing. 24(2): 24-37.
Porter, L. & Lawler, E.(1967). The Effects of Performance on Job Satisfaction, Industrial Relations. Oct.:23.
Prenner, S.(1991). Quality Comes to City Hall, H.B.R., March-April: 64-75.
Pride, W.M. & Ferrell, O.C.(1987). Marketing: 5th ed.Dallas, Texas: Houghton Mifflin Co.
Quick, J.C. & Quick, J.D.(1984). How Good Working Relationship can help Relative Pressures on the Job. Management Review, 73: 43-45.

Rados, D.(1969). Product Liability: Though Ground Roles.H. B.R. 47(July-Aug.): 144.

Rehfeld, J.(1990). What Working for Japanese Co. Thought me, H.B.R., MNov.-Dec.): 167-176.

Reid,G.L.(1972). Job Search & the Effectiveness of Job-Finding Methods, Industrial & Labor relation Review, July. 479-495.

Reif, W.E. & Bassford, G.(1973). What MBO really is? Business Horizons, June: 24-25.

Reiner, S.J.(1962). Contests win More sales, Sales Management, 88(Feb-2): 55-57.

Resser,C.(1973). Management Functions & Modern Concepts.Glenview, Ill.: Scott, Foresman & Co.

Reynolds, F.D. & Darden,W.R.(1972). Why the Midi failed, J. of Advertising Research, 12(Aug.): 39.

Rich, L.(1970). Can Salesmen be Tested, Dun's review, 87(3): 40-41.

Richins, M.L.(1983). Negative Word-of-Mouth Communication by Dissatisfied Consummer: A Pilot Study. J. of Marketing, 47(Winter): 68.

Rieser, C.(1962). The Salesman isn't dead he's Different, Fortune, 66(Nov.): 124-127.

Robert, C.(1989). Benchmarketing, Milowakee, Wisconsin: Asqs Quality Press.

Robertson, D.H.(1977). Sales force Feedback on Competitor's Activities. J. of Marketing, April: 61-71.

Robinson, W.A.(1977). Basic Promotion Techniques, Advertising Age, Jan.10, 350.

Ruth,S. & Broaks, W.W.(1982). Who is Using MBO in Management? J. of Systems Management, 33:16-17.

Scanlon,S.(1973). Onward & Upward with Mr Average, Sales Management, Sep.3: 35-42.

Schaffer, R.H.(1991). Demand Better Results & get them.H.B. R. March-April: 142-149.

Schiff,M.(1977). The use of ROI in sales Management. J. of Marketing . 27(3): 707.

Schimel,R.M.(1982). Making Performance Evaulation work Better A Supervisory Viewpoint. Public Personnel Mgt. 11:335.

Schoderbeck, P.P.(1971). Managerial Systems, N.Y.: John Wiely & Sons, Inc. 2.

Schoeffler, S., Buzzell, R.D. & Heany, D.F.(1974). Impact of Strategic Planning on Profit Performance. H.B.R. Mar.-Apr., 52(2): 137-145.

Schreyogg, G. & Steinmann, H.(1987). Strategic Control: A New Perspective. Academy of Management Review, 12(1):91.

Sears, D.L.(1984). Situational Performance Appraisals. Supervisory Management. 29:6.

Sengupta,S.S.(1967). Operations Research In Seller's Competition: A Stochastic Microtheory, N.Y.: John Wiely &Sons, inc.

Shaprio, P.B.(1985). Rejuvenating the Marketing Mix, H.B.R. 63(5): 28-32.

Shapiro,P.B.(1977). Sales Program Management: Formulation & Implementation. N.Y.: McGraw-Hill Book Co. Inc.

Shetty,Y.K.(1982). Management' Role in Declining Productivity. California Management Review, 25:33.

Shiffman, L. & Kanuk,L.L.(1978). Consumer Behavior. N.J.: Prentic-Hall Inc.386.

Simson, E.M.(1990). The Centrally Decentralized is Organization, H.B.R. (July-Aug.), (4): 158-162.

Sirey, C.(1962). The Sales incentive , Sales Management, 89 (Sep.21): 41-45.

Skinner, B.F.(1964). The Science of Learning & the Art of Teaching, J. Educational Review, 24(Spring): 86-97.

Skinner, W.(1981). Managing Human Resources- H.B.R., 59:106.

Smith,P.(1976). Unique Tool for Marketers:PIMS. Duns' Review, Oct. 95-100.

Smyth,R.C.(1968). Financial Incentives for Salesman, H.B.R. 46(1): 106-117.

Solomon, I.(1960). The Influence of Some types of Power Relationships & Game Strategies Upon the Development of International Trust. J. of Abnormal Social Psychology,61:223.

Stanton,W.J.(1975). Fundamentals of Marketing.4th Ed., N.Y.* MacGraw-Hill inc.

Stayer, R.(1990). How I Learned to let my Workers lead, H.B. R., Nov.-Dec.: 66-83.

Steers,R.M.(1975). Problems inthe Measurement of Org. Effectiveness. Administrative Science Quarterly, 20:546.

Steers, R.M. & Porter,L.W.(1975). Tob Characteristics & Job Attitude: A Multivariate Study, J. of Applied Psychology, 60:57.

Still, R. & Cundiff, E.(1969).Sales Management, 2nd ed. N.J.: Prentic-Hall inc.

Still, R.R. & Cundiff, E.W. & Govoni, N.A.P.(1987). Sales Management: Decision, Strategies, & Cases, N.J.: Prentic Hall Inc.

Strauss,G. & Sayles, L.R.(1972). Personnel, The Human Problem of Management. N.J.: Prentic-Hall Inc.

Sullivan,J.J.(1983). A Critique of Theory Z. Academy of Management Review, 8: 135.

Suporito, B. (1984). Black & Devker's Gamble on "Globalization",Fortune, May 14: 257.

Sweitzer,R.W. & Pathak, D.S.(1977). The self-Actualizing Salesman, Southern J. of Business, Nov.: 1-8.

Taylor,T.C.(1985). Sales Force Learns: A New Game, Sales & Marketing Management, July 1.48-51.
Teel,K.S.(1978=. Self-Appraisal Revisted. Personnel Journal. 5:365.
Thompson,P.H., & Dalton, GW.(1970). Performance Appraisal: Managers Beware. H.B.R., 48:149.
Thorelli,H.B. & Engledow,J.L.(1980). Information Seekers & Information system* A Policy Prespective.J.of Marketing. 44(Spring):9.
Tillman, R. & Kirkpatrick,C.(1972). Promotion:, Persuasive Communication in Marketing, Ill.: Richard D. Irwin, INc.
Torgersen,P.E. & Weenstock,I.T.(1972). Management: An Integrated Approach. N.J.: Prentic-Hall Inc.
Trice, H.M.(1964). A Study of an Isolation Occupation,ILR Researc Nov.
Turnbull,P.W.(1990). A Review Portfolio PlanningModels for Industrial Marketing & Purchasing Management, European J. of Marketing, 24(3): 7-22.
Tyagi,P.K.(1985). Organization Climate Inequities & Attractivness of Salesperson Reward, J. of Personal Selling & Sales Management, Nov. (5):31-37.
Udell,J.G. & Laczniak,G.R.(1981). Marketing In An Age of Change, N.Y.: Jogn Wiley & Sons.
Vitiello,G.A.(1963). Promotion Index, Premium Practice, 115 (feb.,:48-54.
Vizza,R.F. & Chambers,T.E.(1977).Time & Territrial Management for the Salesman, In Jolson,M.A., Contemporrary Readings In Sales Management. N.Y.: Mason2Charter Publishers Inc.
Walker,O.C., Churchill,G.A. & Ford,N.M.(1977). Motivation & Performance In Industrial Selling: Present Knowledge & Needed Research. J. of Marketing, May, XIV: 162.
Walter,D.S.(1985). Successful Communication Between Supervisors & Employees. Pakistan Management Review, 25:89.
Walter, F. & Taylor, S.(1983). An Active Feedback Program Can Spark Performance. The Personnel Administrator,8:107.
Webb,R.J.(1974). Organizational Effectiveness & the Voluntary Organization. Academy of Management J., 4: 663.
Whitney,W.E.(1983). Is Ways to use your Adagency more Productivity, Marketing News, March 18,Section 1, 10.
Whiteset,D.A. & Winslow,E.K.(1967). An Analysis of Studies Critical of the Motivator Hygiene Theory.Personnel Psychology, 20:39.
Wilson,M.(1979). Management Controls & Marketing Planning. London: Heinemann & the Institute of Marketing.
Wilson,H. & George,W.R. & Solomom,P.J.(1978). Strategic Planning for Marketers, Business Horizons, De.
Winer,L.(1977). The Effect of product Sales Quotas on Sales Force Productivity, J. of Marketing Research, May: 180.

Winters,Lewis C. (1983). Comparing Pretesting &Posttesting of Corporate Advertising,J. of Advertising research,23(Apr.):55.

Withey,J.J.(1977). Retraining the Experienced Salesperson, J. of Marketing, Jan, 223-236.

Wolpin,J. & Burke,R.J.(1985). Relationships Between Absenteeism & Turnover: A Function of the Measures Personnel Psychology, 38: 57.

Wotruba,T.R. & Thurlow,M.L.(1976).Sales Force Participation. In Quota Selling & Sales Forecasting.J.O.M. Apr.:11-16.

Wright,J.S., Warner,D.S. & Winter,W.(1971). Advertising.3th. ed. N.Y.: McGraw-Hill Book co.

Young,R.F. & Greyser,S.A.(1982). Cooperative Advertising:Practices & Problems, Mass.: Marketing Science Institute,63.

Zeithaml,V.A.,Varadarajan,P.R.& Zeithaml,C.P.(1988).The Contingency Approach: its Foundations & Relevance to Theory Building & research In Marketing,E.J.O.M.,22(7):37-64.

Zikmund,W. & D'Amico,M.(1986). Marketing.N.Y.:John Wiely&Sons.

مراجع عربية:

حسن ، أحمد عرفه، شلبي، سميه ابراهيم(١٩٨٥) • حول استراتيجيات منشآت الاعمال وخططها ، المجله العربيه للادارة، المجلد التاسع،العدد الرابع، الخريف .

حودانه، بن عيسى، وعرفه، أحمد (١٩٨٢ !)" تبعة السلع المعيبه، دراسات في الاقتصاد والتجاره، المجلد ١٨ ، العدد الاول والثاني، ص٢٤٠

عرفه، أحمد علي (١٩٨٧) • تبعة السلع المعيبه وحماية المستهلك في الفكر الاسلامي، المجله العربيه للادارة، المجلد ١١ ، العدد ٤ ، خريف، ص٦٨٠

عرفه، أحمد علي (١٩٨٨) • القوة التأثيريه للافراد والوحدات الفرعيه والمنظمات ببيئات الاعمال ، المجله العربيه للادارة، المجلد الثاني عشر العدد الاول ، شتاء، ص٣٤٠

عرفه، أحمد علي، وشلبي، سميه ابراهيم (١٩٩٢) • التسويق والفراغ، الجزء الاول ، توزيع دار النهضه العربيه•

عرفه، أحمد علي ، وشلبي، سميه ابراهيم(١٩٩٢) • التسويق والفراغ، الجزء الثاني، توزيع دار النهضه العربيه•

عرفه، أحمد علي، شلبي، سميه ابراهيم (١٩٩٢) • الادارة والفراغ، الجزء الثاني، توزيع دار النهضه العربيه•

عرفه، أحمد علي، شلبي، سميه ابراهيم (١٩٩٠) • الادارة والفراغ، الجزء الاول ، توزيع دار النهضه العربيه•

عرفه، أحمد علي، شلبي، سميه ابراهيم (١٩٩٢) • الادارة الانتاجيه والفراغ، الجزء الاول (ب) ، توزيع دارة النهضه العربيه•

عرفه، أحمد علي، شلبي، سميه ابراهيم(١٩٩٢) • الادارة الانتاجيه والفراغ، الجزء الثاني(ب) ، توزيع دار النهضه العربيه•

عرفه، أحمد علي، شلبي، سميه ابراهيم (١٩٩٠) • نحو نظرية لزيادة الانتاجيه، الجزء الاول (ب) ، توزيع دار النهضه العربيه•

عرفه، أحمد علي، شلبي، سميه ابراهيم (١٩٩٠) • نحو نظرية لزيادة الانتاجيه، الجزء الثاني(ب) ، توزيع دار النهضه العربيه•

فهـرس الجـزء الثـالـث

الباب الثانى : الاعلان والنشر والعلاقات العامه والمنشطات فى اطار المزيج الترويجى لسد الفراغ.

فهـــرس الاشـــكال

كتب للمؤلفين بسلسلة الإدارة لدحر الفراغ الإدارى

رقم الإيداع بدار الكتب ٩٧/٨٩٦٥

الترقيم الدولى

I.S.B.N 977 - 19 - 1421 - 9

Designed by : Maged Graphic - Tel. : 040 332453
Printed by : Ghobashy Press Tel. : 040 334898